



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**El liderazgo pedagógico directoral y el trabajo
colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, Puente
Piedra – Lima**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Milagros ARBAÑIL BARRIENTOS

ASESOR

Dra. Ofelia Carmen SANTOS JIMÉNEZ

Lima, Perú

2020



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Arbañil, M. (2020). *El liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, Puente Piedra – Lima*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Hoja de metadatos complementarios

Código ORCID del autor	“—”
DNI o pasaporte del autor	43746833
Código ORCID del asesor	0000-0003-1294-0641
DNI o pasaporte del asesor	25454259
Grupo de investigación	“—”
Agencia financiadora	Autofinanciado
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	Perú, Lima, Lima, Puente Piedra, Santa Rosa, Jr. Ayacucho 520 -11.870063, -77.086813
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2017 – 2018
Disciplinas OCDE	Educación general http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01



ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 08-DUPG-FE-2020-TR

En la ciudad de Lima, a los 20 días del mes de julio del 2020, siendo la 15:00 h., en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada **EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL Y EL TRABAJO COLABORATIVO DEL COLEGIO FE Y ALEGRÍA N° 12, PUENTE PIEDRA – LIMA**, para optar el Grado Académico de **Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación**.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido evaluado, con la calificación de **BUENO (16) DIECISEIS**

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado de Magíster en Educación a la Bach. **MILAGROS ARBAÑIL BARRIENTOS**.

En señal de conformidad, siendo las 15.59 horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

Dr. JORGE RIVERA MUÑOZ
Presidente

Dra. OFELIA SANTOS JIMÉNEZ
Asesora

Dr. DANTE MACAZANA FERNÁNDEZ
Jurado Informante

Mg. JUAN CARLOS CABREJOS RAMOS
Jurado Informante

Mg. LUIS CHAVEZ ALVAN
Miembro del Jurado

DEDICATORIA

A los que luchan en la vida por hacer
realidad un sueño.

A los que asumen retos a pesar de las
adversidades, porque creen aún en sí mismo.

A esos triunfadores que nacen desde lo más
pequeño.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la dicha de la salud y el bienestar físico y espiritual.

A mis padres, por formar mis primeros cimientos.

A mi asesora, Dra. Ofelia Santos Jimenez, por brindarme su guía y apoyo en
el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mis aliados incondicionales que me acompañaron espiritual e
intelectualmente.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice General	iv
Índice de Cuadros	vi
Índice de Figuras	ix
Resumen	xi
Abstract	xii
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación Problemática	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Problema general	2
1.2.2. Problemas específicos	2
1.3. Justificación teórica	3
1.4. Justificación práctica	4
1.5. Objetivos	4
1.5.1. Objetivo general	4
1.5.2. Objetivos específicos	4
1.6. Formulación de las hipótesis	5
1.6.1. Hipótesis general	5
1.6.2. Hipótesis específicas	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la investigación	7
2.2. Antecedentes de la investigación	8
2.3. Bases teóricas o teoría sustantiva	11
2.4. Glosario de términos	28
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	30
3.1. Operacionalización de las variables	30
3.2. Tipo y diseño de la investigación	31
3.3. Población y muestra	32
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.5. Validación de instrumentos	34

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos	40
4.2. Proceso de prueba de Hipótesis	85
4.3. Presentación de resultados	92
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS	104
1. Matriz de consistencia	105
2. Matriz de operacionalización de variables	106
3. Matriz de instrumentos	108
4. Instrumentos de recolección de datos	110
5. Evidencias fotográficas	114
6. Fichas de validación	116
7. Carta a la autoridad de la IE	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Los actores de la gestión pedagógica	24
Cuadro N° 02: Operacionalización de la variable Liderazgo pedagógico directoral	30
Cuadro N° 03: Operacionalización de la variable Trabajo colaborativo	31
Cuadro N° 04: Población y muestra	33
Cuadro N° 05: Validación de los instrumentos por los expertos	34
Cuadro N° 06: Confiabilidad del instrumento de la variable independiente: encuesta Equipo Directivo	34
Cuadro N° 07: Estadísticos de Fiabilidad	34
Cuadro N° 08: Confiabilidad del instrumento de la variable independiente: encuesta docentes Inicial	35
Cuadro N° 09: Estadísticos de Fiabilidad	35
Cuadro N° 10: Confiabilidad del instrumento de la variable independiente: encuesta docentes Primaria	35
Cuadro N° 11: Estadísticos de Fiabilidad	35
Cuadro N° 12: Confiabilidad del instrumento de la variable independiente: encuesta docentes Secundaria	36
Cuadro N° 13: Estadísticos de Fiabilidad	36
Cuadro N° 14: Confiabilidad del instrumento de la variable independiente: encuesta APAFA	36
Cuadro N° 15: Estadísticos de Fiabilidad	37
Cuadro N° 16: Confiabilidad del instrumento de la variable dependiente: encuesta Equipo Directivo	37
Cuadro N° 17: Estadísticos de Fiabilidad	37
Cuadro N° 18: Confiabilidad del instrumento de la variable dependiente: encuesta docentes Inicial	38
Cuadro N° 19: Estadísticos de Fiabilidad	38
Cuadro N° 20: Confiabilidad del instrumento de la variable dependiente: encuesta docentes Primaria	38
Cuadro N° 21: Estadísticos de Fiabilidad	38
Cuadro N° 22: Confiabilidad del instrumento de la variable dependiente: encuesta docentes Secundaria	39
Cuadro N° 23: Estadísticos de Fiabilidad	39
Cuadro N° 24: Confiabilidad del instrumento de la variable dependiente: encuesta APAFA	39
Cuadro N° 25: Estadísticos de Fiabilidad	39

Cuadro N° 26: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4	40
Cuadro N° 27: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 5, 6, 7	41
Cuadro N° 28: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11	42
Cuadro N° 29: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 12, 13, 14	43
Cuadro N° 30: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17	44
Cuadro N° 31: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 18, 19, 20	45
Cuadro N° 32: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4	46
Cuadro N° 33: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 5, 6, 7	47
Cuadro N° 34: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11	48
Cuadro N° 35: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 12, 13, 14	49
Cuadro N° 36: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17	50
Cuadro N° 37: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 18, 19, 20	51
Cuadro N° 38: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4	52
Cuadro N° 39: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 5, 6, 7	53
Cuadro N° 40: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11	54
Cuadro N° 41: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 12, 13, 14	55
Cuadro N° 42: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17	56
Cuadro N° 43: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 18, 19, 20	57
Cuadro N° 44: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4	58
Cuadro N° 45: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 5, 6, 7	59
Cuadro N° 46: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11	60
Cuadro N° 47: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 12, 13, 14	61
Cuadro N° 48: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17	62
Cuadro N° 49: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 18, 19, 20	63
Cuadro N° 50: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4	64
Cuadro N° 51: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 5, 6, 7	65
Cuadro N° 52: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11	66
Cuadro N° 53: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 12, 13, 14	67
Cuadro N° 54: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17	68
Cuadro N° 55: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 18, 19, 20	69
Cuadro N° 56: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	70
Cuadro N° 57: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	71
Cuadro N° 58: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20	72
Cuadro N° 59: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	73
Cuadro N° 60: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	74
Cuadro N° 61: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20	75
Cuadro N° 62: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	76

Cuadro N° 63: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	77
Cuadro N° 64: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20	78
Cuadro N° 65: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	79
Cuadro N° 66: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	80
Cuadro N° 67: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20	81
Cuadro N° 68: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	82
Cuadro N° 69: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	83
Cuadro N° 70: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20	84
Cuadro N° 71: Pruebas de normalidad	85
Cuadro N° 72: Matriz de correlación entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo	86
Cuadro N° 73: Matriz de correlación la dimensión carismática – emocional y la variable trabajo colaborativo	87
Cuadro N° 74: Matriz de correlación la dimensión anticipadora y la variable trabajo colaborativo	88
Cuadro N° 75: Matriz de correlación la dimensión profesional – cultural y la variable trabajo colaborativo	89
Cuadro N° 76: Matriz de correlación la dimensión participativa y la variable trabajo colaborativo	90
Cuadro N° 77: Matriz de correlación la dimensión formativa y la variable trabajo colaborativo	91
Cuadro N° 78: Matriz de correlación la dimensión administrativa y la variable trabajo colaborativo	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Representación de las competencias del liderazgo	18
Figura N° 02: Porcentaje de la dimensión carismática – emocional	40
Figura N° 03: Porcentaje de la dimensión anticipadora	41
Figura N° 04: Porcentaje de la dimensión profesional – cultural	42
Figura N° 05: Porcentaje de la dimensión participativa	43
Figura N° 06: Porcentaje de la dimensión formativa	44
Figura N° 07: Porcentaje de la dimensión administrativa	45
Figura N° 08: Porcentaje de la dimensión carismática – emocional	46
Figura N° 09: Porcentaje de la dimensión anticipadora	47
Figura N° 10: Porcentaje de la dimensión profesional – cultural	48
Figura N° 11: Porcentaje de la dimensión participativa	49
Figura N° 12: Porcentaje de la dimensión formativa	50
Figura N° 13: Porcentaje de la dimensión administrativa	51
Figura N° 14: Porcentaje de la dimensión carismática – emocional	52
Figura N° 15: Porcentaje de la dimensión anticipadora	53
Figura N° 16: Porcentaje de la dimensión profesional – cultural	54
Figura N° 17: Porcentaje de la dimensión participativa	55
Figura N° 18: Porcentaje de la dimensión formativa	56
Figura N° 19: Porcentaje de la dimensión administrativa	57
Figura N° 20: Porcentaje de la dimensión carismática – emocional	58
Figura N° 21: Porcentaje de la dimensión anticipadora	59
Figura N° 22: Porcentaje de la dimensión profesional – cultural	60
Figura N° 23: Porcentaje de la dimensión participativa	61
Figura N° 24: Porcentaje de la dimensión formativa	62
Figura N° 25: Porcentaje de la dimensión administrativa	63
Figura N° 26: Porcentaje de la dimensión carismática – emocional	64
Figura N° 27: Porcentaje de la dimensión anticipadora	65
Figura N° 28: Porcentaje de la dimensión profesional – cultural	66
Figura N° 29: Porcentaje de la dimensión participativa	67
Figura N° 30: Porcentaje de la dimensión formativa	68
Figura N° 31: Porcentaje de la dimensión administrativa	69
Figura N° 32: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de docentes	70
Figura N° 33: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de los padres de familia	71
Figura N° 34: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo del equipo directivo	72

Figura N° 35: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de docentes	73
Figura N° 36: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de los padres de familia	74
Figura N° 37: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo del equipo directivo	75
Figura N° 38: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de docentes	76
Figura N° 39: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de los padres de familia	77
Figura N° 40: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo del equipo directivo	78
Figura N° 41: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de docentes	79
Figura N° 42: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de los padres de familia	80
Figura N° 43: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo del equipo directivo	81
Figura N° 44: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de docentes	82
Figura N° 45: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de los padres de familia	83
Figura N° 46: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo del equipo directivo	84

RESUMEN

La presente investigación tiene por finalidad conocer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12 del distrito Puente Piedra del departamento de Lima.

El tipo de investigación es correlacional y el nivel es descriptivo; además, la técnica que emplea es la recolección de datos que se aplicó por medio de encuestas, teniendo como instrumentos dos cuestionarios, uno para cada variable. Ambos constan de 20 ítems y trabajan con la escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) cuyo índice es 1, 2, 3, 4 y 5, respectivamente. Estos fueron aplicados a una muestra de 54 individuos que fue igual en número a la población, entre equipo directivo, docentes y padres de familia, cuya información recogida permitió comprobar las hipótesis planteadas.

Como parte del estudio se determinó la correlación de la variable liderazgo pedagógico directoral en sus dimensiones carismática – emocional, anticipadora, profesional – cultural, participativa, formativa y administrativa con la variable trabajo colaborativo, obteniendo como resultado una correlación positiva de 0.721, 0.788, 0.779, 0.796, 0.781, 0.737 y 0.692, respectivamente.

Con ello se pudo determinar que la hipótesis general, el liderazgo pedagógico directoral se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018, es verdadera ($r P=0.721$, $p < 0.05$).

Palabras clave: liderazgo directoral, trabajo colaborativo, comunidad educativa.

ABSTRACT

The target of this research is to know the association between the directorial pedagogical leadership and the collaborative work in the Fe y Alegría N ° 12 school of the Puente Piedra district in Lima department.

This is a correlational type of research and is of descriptive level. In addition, the technique used is data collection, which was applied through surveys, with two questionnaires as instruments, one for each variable. Both consist of 20 items worked with the Likert scale (never, almost never, sometimes, almost always, always) whose index is 1, 2, 3, 4 and 5, respectively. This was applied to a sample of 54 individuals, that was equal in number to the population, among management team, teachers and parents, whose information collected allowed verification of the hypotheses.

As part of the study, the correlation of the directorial pedagogical leadership variable in its charismatic - emotional, anticipatory, professional - cultural, participative, formative and administrative dimensions with the collaborative work variable was determined, obtaining a positive correlation of 0.721, 0.788, 0.779, 0.796, 0.781, 0.737 and 0.692, respectively.

With this it was possible to determine that the general hypothesis, the directorial pedagogical leadership is significantly related to the collaborative work of the school Fe y Alegría N ° 12, Puente Piedra - Lima district, 2018, is true ($r_P = 0.721$, $p < 0.05$).

Key words: directorial leadership, collaborative work, educative community.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

Vivimos tiempos volátiles caracterizados por cambios constantes en la era de la globalización y de la sociedad del conocimiento. La tecnología está transformando todos los aspectos de la vida de las personas: las comunicaciones, los viajes, el comercio a escala mundial y nuestros horizontes culturales. Estos factores, aunque nos tecnifica más, también nos individualiza más logrando paradójicamente despojarnos de la interacción en parejas, en familias, en grupos, etc. Además, esto no solo afecta a nuestra vida diaria sino también a muchas organizaciones, entre ellas a las instituciones educativas, que se enfrentan a situaciones cada vez más complejas y exigentes.

La prevalencia de la cultura individualista ha desvirtuado el funcionamiento de las instituciones educativas y de las Unidades de Gestión Educativa Local, debilitando la articulación del Sistema Educativo Nacional. Las actitudes individualistas y sus consecuencias en la gestión institucional promueven la mediocridad de los procesos de gestión pedagógica y la corrupción todavía latente.

Por ello, en estos tiempos, la colaboración eficaz es necesaria para que haya una buena gestión institucional en todos los estamentos. Además, se debe dar la debida importancia al papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir las metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia. El director, en calidad de líder, se vale del trabajo colaborativo para que se logre una eficiente labor educativa conjunta y, justamente en este aspecto es que radica su importancia. Los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente y las condiciones de trabajo colaborativo, contextualizados en el ámbito de la institución educativa.

Bajo estas consideraciones, el trabajo colaborativo posibilita el fortalecimiento institucional dentro del contexto educativo, permitiendo implementar estrategias que concedan alcanzar el objetivo propuesto; además, esto promueve el buen asesoramiento y monitoreo de la ejecución del Proyecto Curricular Institucional y del aula; tales como,

el logro de competencias, las buenas prácticas pedagógicas, el ambiente adecuado para el aprendizaje, la organización escolar, el planeamiento estratégico institucional, la participación y el liderazgo del director para que integre la visión pedagógica.

Siendo objeto de estudio el colegio Fe y Alegría N° 12 – distrito Puente Piedra, en donde se fomenta el trabajo colaborativo como uno de sus pilares fundamentales, es de vital importancia una efectiva relación del liderazgo pedagógico directoral para lograr la adecuada colaboración entre sus estamentos.

Fe y Alegría se caracteriza por una gestión directiva compartida, contextualizada con liderazgo pedagógico; asimismo, brinda a sus maestros una formación integral que propicie el cambio personal, la actualización profesional y el compromiso con la transformación de la sociedad. En esta institución el trabajo colaborativo no solo se da en las aulas sino en todos los estamentos, siendo la directora quien debe liderar la participación de sus colaboradores.

Dada la situación antes descrita, es necesario verificar el liderazgo pedagógico directoral, así como analizar el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12 – distrito Puente Piedra puesto que es preciso ejercer las acciones pertinentes para mejorar los procesos educativos, así como para orientar y enfocar lo necesario hacia el alcance exitoso de sus objetivos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo se relacionan el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cómo se relacionan la dimensión carismática – emocional y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?

PE2. ¿Cómo se relacionan la dimensión anticipadora y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?

PE3. ¿Cómo se relacionan la dimensión profesional – cultural y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?

PE4. ¿Cómo se relacionan la dimensión participativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?

PE5. ¿Cómo se relacionan la dimensión formativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?

PE6. ¿Cómo se relacionan la dimensión administrativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?

1.3. Justificación teórica

El presente estudio va a permitir atender, con fundamento científico, la influencia del liderazgo pedagógico directoral en el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12 – distrito Puente Piedra, esperándose un cambio de actitud dentro de los integrantes de la presente institución.

La ejecución de este trabajo de investigación es de gran importancia debido a que busca valorar la cultura de colaboración, lo que implica una relación de apoyo mutuo, auto-revisión y aprendizaje profesional compartido. Además, supone que la comprensión de enseñar como responsabilidad colectiva, colaboración espontánea y participación voluntaria debe tener una misma visión asumida personal y colectivamente por toda la institución. Esto requiere condiciones organizativas para promover el trabajo en conjunto, pero también actitudes de compromiso profesional observadas en la gestión pedagógica de la institución.

Siendo Fe y Alegría un colegio que emplea el aprendizaje autónomo y el aprendizaje colaborativo, cabe precisar que los docentes no están extintos de este método, ya que ellos deben compartir conocimientos y experiencias personales para enriquecerse entre todos y mejorar constantemente su gestión pedagógica, de esta manera, poder facilitar el proceso enseñanza – aprendizaje, diseñar estrategias metodológicas adecuadas durante la labor docente y desarrollar las actividades previstas en el currículo.

1.4. Justificación práctica

La influencia del liderazgo pedagógico directoral en el trabajo colaborativo debe ser una propuesta pedagógica, a partir de la necesidad de tomar conciencia de los problemas que afectan los sistemas de gestión. La investigación debe proveer a los directivos, docentes y estudiantes de los elementos conceptuales y prácticos para participar en la toma de decisiones pertinentes al trabajo en conjunto.

El colegio Fe y Alegría N° 12 – distrito Puente Piedra, debe fomentar el trabajo colaborativo en todos sus estamentos para lograr un desarrollo pertinente y equilibrado de la gestión pedagógica de la directora; esto, a su vez, debe verse reflejado en un aprendizaje de calidad hacia los estudiantes.

Como integrante de la plana docente del colegio Fe y Alegría N° 12 – distrito Puente Piedra, motiva profundizar la investigación a fin de promover la aplicación de los instrumentos de gestión pedagógica y las estrategias de trabajo colaborativo, para luego extender al ámbito de la comunidad educativa.

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo general*

Determinar la relación del liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

1.5.2. *Objetivos específicos*

OE1. Evaluar la relación de la dimensión carismática – emocional y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

OE2. Evaluar la relación de la dimensión anticipadora y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

OE3. Evaluar la relación de la dimensión profesional – cultural y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

OE4. Evaluar la relación de la dimensión participativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

EO5. Evaluar la relación de la dimensión formativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

EO6. Evaluar la relación de la dimensión administrativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

1.6. Formulación de las hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

HG: El liderazgo pedagógico directoral se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: El liderazgo pedagógico directoral no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

1.6.2. Hipótesis específicas

HE1. La dimensión carismática – emocional se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión carismática – emocional no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

HE2. La dimensión anticipadora se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión anticipadora no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

HE3. La dimensión profesional – cultural se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión profesional – cultural no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

HE4. La dimensión participativa se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión participativa no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

HE5. La dimensión formativa se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión formativa no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

HE6. La dimensión administrativa se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión administrativa no se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la investigación

En las últimas décadas la educación básica ha pasado por incontables reformas institucionales con el objetivo de dinamizar el sistema educativo y reorientarlo hacia una educación de calidad; sin embargo, todas estas iniciativas planteadas llegan a desmoronarse con el paso del tiempo, ya sea por el mal manejo de las políticas educativas como por los mediocres proyectos trazados que no impulsan una educación verdadera.

Por estas razones, diversas investigaciones se han visto en la necesidad de estudiar sobre esta problemática, puesto que las instituciones educativas, tanto nacionales como privadas, ensayan propuestas para mejorar la calidad de la enseñanza de sus profesores, observando que aún existen muchas falencias en ellos.

Es por esto que hoy en día se preocupan por mejorar el buen desempeño docente, ya que de esa manera se mejorará la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Para ello, es muy importante que quien dirige la institución educativa cuente con las capacidades pedagógicas y de gestión, ya que, de esta manera, no solo pueda lograr conducir una gestión eficaz, sino también promover las potencialidades de todos los miembros de la institución.

En este sentido, un líder que motive la cooperación y la participación de su equipo en un ambiente de confianza está logrando, desde ya, que todos sus miembros se sientan comprometidos con las metas organizacionales y puedan colaborar en el logro de las mismas.

Dada la situación antes descrita, este trabajo surge con la finalidad de relacionar el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, Puente Piedra – Lima, 2018, en el que se llegó a evidenciar la existencia de una correlación significativa mediante la aplicación de dos cuestionarios al equipo directivo, docentes y padres de familia (APAFA) que, luego, mediante un procesamiento de datos, logró sustentar las hipótesis planteadas.

2.2. Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

Respecto a la investigación, la búsqueda física y virtual de trabajos relacionados con las variables de investigación nos ha permitido tomar los que señalamos a continuación:

Galeano y Orozco (2015) en la tesis para optar el grado de magister titulada *Fortalecimiento de la gestión pedagógica a través del trabajo colaborativo en el centro de desarrollo Emaus*, realizada en Armenia, se concluyó que se cumplió con el objetivo principal de este proyecto al incentivar y potenciar los procesos de atención de los niños y niñas, formando bases importantes en los actores responsables como lo son el equipo de trabajo del centro de desarrollo, para ello se utilizó como instrumento la entrevista.

Ruíz (2015) en el artículo denominado *Liderazgo pedagógico del director: una estrategia de focalización en escenarios de calidad educativa* se concluyó que el director en calidad de líder necesita relacionar las dimensiones profesional, socioemocional y participativa para poder contribuir con una construcción del futuro propia de los sistemas complejos, los cuales requieren de la capacidad de creación que conduzca a variar el estado de cosas que requieran ser variadas y aportar a la mejora constante de logros vinculados al rendimiento del estudiante, desde una visión integral, como un identificador de calidad, garantizado desde el carácter predictivo de la competencia de liderazgo pedagógico del director escolar. Además, el propósito de la focalización es asegurar que los beneficios de las acciones lleguen a los que más requieren de las intervenciones formativas. Nos referimos a los docentes diagnosticados con mayores problemas de formación pedagógico-didáctica y con más bajos resultados en materia de rendimiento de sus alumnos.

Medina y Gómez (2014) en el estudio *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria* realizado en Chile, se evidenció que es necesario construir un modelo para formar a los directivos en base a las competencias de gestión, humana y técnica, y sus componentes. La metodología englobó un cuestionario “ad hoc” con preguntas cerradas, siguiendo la técnica de Likert, y otras abiertas, completando este instrumento con dos

grupos de discusión. Los resultados indicaron que estas competencias son esenciales para que los directivos diseñen y desarrollen programas de mejora para la transformación continua de las Instituciones Educativas y la creación de una cultura de innovación en los Centros de Educación Secundaria.

Montero (2011) en el artículo de investigación llamado *El trabajo colaborativo del profesorado como oportunidad formativa* realizado en España en el Centro Rural Agrupado (CRA) de la Comunidad Autónoma de Galicia. Este estudio ha formado parte de un proyecto de investigación más amplio sobre estudio de casos de proyectos de innovación educativa con TIC (Proyecto PIETIC). De esto se ha concluido que los docentes del grupo PIETIC valoran positivamente el trabajo desarrollado, ya que el lugar que ocupa la formación es una y otra vez destacado, si bien a veces da la impresión de una visión de la formación como algo receptivo que otros “dan”. Resulta más difícil ver las enormes posibilidades formativas inscritas en el trabajo de reunirse, intercambiar experiencias y problemas, reflexionar sobre ellos, buscar soluciones, experimentar nuevas herramientas, abrirse a otras ideas, discrepar y profundizar en nuestra tarea, quizás debido al modelo individualista de formación, predominante. Las oportunidades de formación y desarrollo profesional ahí presentes son infinitamente más valiosas para el crecimiento personal y profesional que otras modalidades de formación establecidas, como ponen de manifiesto nuestras propias investigaciones.

Antecedentes nacionales

Mategazza y Ceballos (2015) en el artículo de investigación denominado *Trabajo Colaborativo: Una experiencia Académica Universidad Privada de Tacna (Perú)-Universidad Católica de Oriente (Colombia)*, se presentó una experiencia de aprendizaje colaborativo, desarrollado entre la universidad Privada de Tacna en el Perú y la Universidad Católica de Oriente en Colombia, con los estudiantes del Programa de Administración de Negocios Internacionales y de Comercio Exterior respectivamente; se empleó como estrategia didáctica el Proyecto de Aula; esto permitía incorporar los conocimientos de una asignatura y procesos investigativos para la solución de un problema asignado a partir de un proyecto estructurado por las docentes. El objetivo era desarrollar en los estudiantes competencias interculturales, apropiación de conocimiento de los dos programas mediante un proyecto colaborativo, con la ayuda de tecnología de la información y la comunicación (Tic's). El proyecto fue de corte cualitativo, se

fundamentó desde un enfoque hermenéutico, se empleó la observación, entrevista y testimonios focalizados. Los resultados muestran, que con este tipo de actividades se propicia el desarrollo de competencias investigativas, los estudiantes comienzan a valorar su identidad, a entender al otro, a dar otros usos a la tecnología y se discuten los beneficios del trabajo colaborativo y sus aportes para potencializar el aprendizaje en el aula.

Freire y Miranda (2014) en el artículo de investigación titulado *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia en el rendimiento académico* se concluyó que los resultados obtenidos mediante los análisis descriptivos y multivariados evidencian que existe un efecto significativo de la variable de interés —liderazgo pedagógico— sobre el rendimiento, tanto en Comprensión Lectora como en Matemática. Además, se observó que las estrategias planteadas desde el Estado para mejorar la gestión escolar no darán fruto si es que los directores no trabajan de la mano con los docentes. Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta es el fomento del trabajo articulado entre los directores y los docentes; hay que destacar la comunicación constante, la supervisión de las clases y la enseñanza, la preparación conjunta de la programación curricular y el esfuerzo por forjar una visión común.

Zarate (2011) en la tesis para optar el grado de magister titulada *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* se manifestó que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, hubo una dependencia entre el líder director y sus dimensiones de gestión pedagógica, institucional y administrativa que llevaron como consecuencia el óptimo desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social.

Vargas (2010) en la tesis para optar el grado de magister denominada *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos* evidenció que la política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente. Esta investigación fue realizada en el Colegio Parroquial San Norberto, tuvo una muestra de 70 docentes agrupados en 16 equipos de trabajos y utilizó instrumentos como encuestas, ficha de análisis documental y cuestionarios.

2.3. Bases teóricas o teoría sustantiva

2.3.1. El liderazgo Pedagógico Directoral

2.3.1.1. El liderazgo.

Definir el liderazgo puede ser una tarea considerablemente controversial debido al sinnúmero de teorías, enfoques y percepciones de este concepto, por ello existen muchos autores que se han referido a este término.

En su tesis, Zarate (2011) definió al liderazgo como: “la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo” (p.36).

Por su parte, el Marco del Buen Desempeño Directoral (2014) presentó al liderazgo como:

Una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización (p.15).

Luego, Robbins (como se citó en Gómez, 2002) afirmó que “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización” (p. 64).

Por último, French y Bell (como se citaron en Gómez, 2002) indicaron que:

El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (p. 64).

Por lo anterior expuesto, podemos definir al liderazgo como la capacidad de influenciar en los demás con el fin de que todos los miembros del equipo estén comprometidos y orientados a lograr una tarea, actividad o meta trazada.

2.3.1.2. *Estilos de liderazgo.*

Dentro de los estilos de liderazgo describimos a los siguientes:

- *El estilo autocrático.* Alvarado (2003) sostuvo que este liderazgo “se define como aquel en que el líder da la orden sin consulta previa y solo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante la habilidad para dar o negar recompensas y castigos. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional” (p. 52). Por su parte Koontz (2004) afirmó que este estilo de liderazgo “impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios o castigos” (p. 538).

Finalmente, concluimos que el liderazgo autocrático también se le llama autoritario. Los líderes que lo utilizan con naturalidad suelen preocuparse mucho por terminar el trabajo. Están orientados a las tareas y tienden a supervisar rigurosamente, son muy directivos y no es fácil delegar su autoridad.

- *El estilo liberal o permisivo.* Este liderazgo utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder. Su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión. Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia (Zarate, 2011, p. 55).

Según Collao (1997, p. 45), indicó que este líder promueve la libertad completa para el grupo o las decisiones individuales. Hay un mínimo de participación del líder. Este estilo, por definición puede parecer apático a algunas personas debido a que se basa en la no interferencia pues, puede haber una clara decisión formulada. El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo.

Por todo lo dicho, concluimos que el líder liberal da completa libertad a su equipo para tomar decisiones confiando plenamente en estos para llevar a cabo los objetivos

trazados, despreocupándose en muchos casos de las situaciones e imprevistos que pueden pasar en el trayecto y dejando su sitio de autoridad en desuso. Si bien es bueno confiar en los subordinados, guiar y apoyar su trayecto también es parte vital de un buen líder.

- *El estilo del líder democrático o participativo.* Este liderazgo “se caracteriza por la consulta a sus subordinados en torno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos. Es el estilo más recomendable en las labores pedagógicas y administrativas porque, según evidencia empírica, es la que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el aprendizaje” (Alvarado, 2003 p. 53). Mientras que Koontz (2004), decía que este liderazgo “consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación” (p. 539).

El líder democrático o con orientación hacia las personas puede proponer matrices del tema, sugerir el procedimiento y ofrecer tareas y cargos para los individuos. Pero en cada faceta del debate, el líder con orientación hacia la gente promueve la participación del grupo para determinar lo que en efecto se llevará a cabo. Todos se sienten con la libertad de ofrecer sugerencias para modificar las propuestas del líder. Lo que el grupo realice con el tiempo se determinará por él mismo. Estos líderes tienden a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar. En el análisis final, sin embargo, es el grupo el que decide.

Asimismo, Cornejo (2005) señaló que el estilo del líder democrático es totalmente distinto del líder autocrático. La utilización del poder es ejercida a partir de la participación de cada uno de los miembros del grupo. Las responsabilidades son compartidas y en lugar de ser un dictador del grupo es un ejecutor del grupo. El líder intenta reforzar las relaciones interpersonales y reducir las tensiones que se pueden producir en el grupo. Pretende cumplir los deseos de la colectividad o mejor dicho procura cada cual en su medida los cumpla bajo su dirección. Si el líder autoritario es la piedra angular del grupo, que sin él se derrumba, el líder democrático considera que su éxito consiste en integrar la colectividad de tal forma que pueda marchar por sí sola el día que él abandone el poder.

De lo mencionado sobre los estilos de liderazgo, se concluye que el estilo que un líder adopta como suyo es determinado por cada uno por como uno trabaja y se relaciona

con los demás. Para ello, uno debe procurar conocer a su equipo, sus metas, sus obligaciones y sus derechos como líder. Generalmente, los líderes eficientes tienen suficiente flexibilidad para ajustar su estilo de liderazgo a las personas que dirigen; sin embargo, existen otras que se van a los extremos. Por ello, hay que recordar que nunca un extremo es bueno.

2.3.1.3. El liderazgo en la educación.

La educación en el país tiene innumerables demandas que deben ser afrontadas de forma coherente y efectiva; entre ellas el cambio de los procesos educativos para una transformación más dinámica de la escuela. Esto supone la gestión escolar puesto que esta es vista más desde un punto administrativo que pedagógico, lo cual es urgente reformular. Para esto, el MBDD (2014) indicó lo siguiente:

La reforma de la escuela se propone alcanzar **La escuela que queremos**, que simboliza un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes, como de la propia escuela. Se proponen cambios estructurales desarrollando:

- Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes.
- Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
- Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

Sin embargo, esta visión de lo que deseamos de las instituciones educativas no es la realidad puesto que, según Nóchez (2005):

La experiencia cotidiana de lo que ocurre en los centros escolares públicos rurales nos evidencia que los directores realizan más administración de recursos materiales, papeles y bonos que gestión educativa propiamente dicha. Existe un excesivo activismo en tareas administrativas – financieras, que les distrae, de su tarea sustantiva para la cual han sido designados, como es garantizar una educación de calidad con equidad para todos y todas (p. 2).

Por esto, es importante tener siempre presente lo siguiente:

La tarea sustantiva de un centro escolar es que niños y niñas aprendan destrezas, competencias, actitudes y, valores fundamentales para la vida, que les posibilite alcanzar una educación integral. Así mismo, si el director no asume como tal la finalidad de la gestión educativa, está desnaturalizando su responsabilidad, que le es inherente al cargo asignado (Nóchez, 2005, p. 2).

En conclusión, para lograr La escuela que queremos debemos reformular muchos aspectos de la gestión escolar pero sobre todo asumir la función principal de una institución educativa que es la educación integral para una vida con calidad y para ello los directores, líderes de sus escuelas, deben salir de su papel administrador y dedicarse al ámbito pedagógico tan vital para lograr los cambios propuestos.

Tipos de liderazgo directoral.

En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de las escuelas, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico.

- *El liderazgo administrativo.* Según Castillo (como se citó en Freire y Miranda, 2014) “consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela” (p. 13).

- *El liderazgo pedagógico.* Según Bolívar (como se citó en Freire y Miranda, 2014, p. 14) “está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje”. Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo curricular de la institución educativa; muestran una mayor capacidad para alinear las prácticas docentes con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y hay una mayor supervisión pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución.

A manera de conclusión, es importante considerar que en la gestión del director en la escuela no debe existir una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que más bien ambos deben complementarse para que haya una gestión educativa de mejor calidad; sin embargo, es necesario entender que si se le debe dar mayor énfasis en el liderazgo de tipo pedagógico.

2.3.1.4. Líder pedagógico directoral.

El liderazgo pedagógico de las escuelas constituye un factor importante para el mejoramiento de la educación y es una prioridad en las agendas de las políticas educativas, es por ello que es parte importante de la presente investigación y es necesario ahondar en este término.

Según el MBDD (2014) “podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa” (p. 16).

Por otro lado, en EXCELL (como se citó en Nóchez, 2005) el liderazgo pedagógico se definió como: “La efectividad del director/a para lograr que, en su centro escolar, las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de recursos humanos, estén alineadas en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes significativos y efectivos en el aula” (p. 4).

Asimismo, Gento, Palomares, García y Gonzales (2012) asumieron que “la principal preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución -o de aquellos sobre los que ejerce su actuación- orientadas a lograr una educación de calidad, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total o integral” (p. 10).

Por esto, podemos entender al liderazgo pedagógico directoral como la alineación de todos los miembros de una institución educativa en pro de una meta en común y guiados por el equipo directivo para garantizar el logro de una educación de calidad.

Sin embargo, es importante entender que “los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención” (MBDD, 2014, p. 16).

Por ello, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los estudiantes. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (como se citó en MBDD, 2014), se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)
- Desarrollar al personal
- Rediseñar la organización
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela (MBDD, 2014, p. 16).

En conclusión, “para mejorar la calidad académica de los estudiantes se requiere que la gestión pedagógica de la institución mejore su sistema de planificación, ejecución y control del currículo en las diversas áreas del conocimiento” (Baldoce, 2008). Para ello, UNESCO (2011), considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión que le brinden conocimientos, estrategias y recursos para organizar e intervenir en la gestión de su IE, en busca de la calidad educativa, basada en los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad.

Ahora en cuanto a las competencias del liderazgo pedagógico del director, Medina y Gómez (2012) diseñaron “un modelo de caracterización de los directivos, que se

explicita en el dominio de las competencias más valoradas, como son: Gestión, Humana y Técnica” (p. 92).

Figura 01: **Representación de las competencias del liderazgo**



Fuente. Modelo de Medina y Gómez, 2012.

El liderazgo pedagógico que han de asumir los responsables de la mejora de los centros educativos y de sus programas requiere de la competencia de gestión, que conlleva la claridad en la toma de decisiones y la coherencia, mediante los cuales adoptará las acciones más valiosas, que propicien la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos de mejora (Medina y Gómez, 2012, p. 95).

La naturaleza de la educación y de las personas implicadas en ella, sitúa la competencia de carácter humano en un lugar prioritario y necesita de un líder emocional equilibrado y éticamente abierto a incorporar lo más valioso a la práctica docente, con sensibilidad y mejora continua de las visiones, acciones y concepciones, que orientan las decisiones de los directivos para que exista una educación de calidad (Medina y Gómez, 2012, p. 94).

Por último, la competencia técnica del liderazgo se ha de integrar en el saber y en el hacer, aportando los valores y actitudes pertinentes para alcanzar la mejora integral. La visión técnica afecta al dominio del diseño y del desarrollo del programa en las instituciones educativas, implicando a expertos que conozcan los elementos más

representativos a aplicar, especialmente el significado y el impacto que para la educación de los estudiantes se espera del proyecto de mejora (Medina y Gómez, 2012, p. 95).

Por otro lado, Gento et al. (2012) consideraron que el liderazgo pedagógico directoral debe tener las siguientes dimensiones:

- *Dimensión carismática.* Implica que el líder (ya sea un individuo o un equipo de personas) resulta atrayente, de modo que facilita que otras personas se sientan a gusto estando con él/ella o ellos. Esta dimensión provoca que tales otras personas que están en su entorno traten de estar a su lado y se sienten cómodas cuando lo están.

- *Dimensión emocional.* Las personas que encarnan esta dimensión muestran una actitud positiva hacia aquellos con quien se relaciona. Si nos situamos en una institución educativa, ello supone que en su relación con toda persona (ya sea de la propia institución o relacionado con ella), quien posee tal dimensión trata a todo el mundo con el más exquisito respeto, amabilidad, consideración y hasta reconocimiento de sus méritos o cualidades. Al mismo tiempo, el líder poseedor de tal dimensión defiende y promueve la dignidad de toda persona y muestra estima y aprecio hacia toda persona.

- *Dimensión anticipadora.* En virtud de tal dimensión atribuible al líder educativo o pedagógico posee la capacidad para ver de modo anticipado las que podrían ser las estrategias más apropiadas y las actividades más efectivas para resolver retos o problemas futuros o para lograr las aspiraciones deseadas. Esta dimensión implica, también, la percepción anticipada de las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se pongan en marcha.

- *Dimensión profesional.* A tenor de esta dimensión, los líderes educativos han de impulsar a la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos y tratarán de facilitar a dicha institución y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias precisas para lograr la más elevada calidad de la educación.

- *Dimensión participativa.* En virtud de esta dimensión, el/la líder pone de manifiesto que el mejor modo de estimular a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y colaborativo es animarlos a ofrecer su esfuerzo junto al de otras personas en proyectos en los que están comprometidos por haber participado con su intervención en

las decisiones tomadas en cada una de las fases de tales proyectos: desde su propuesta hasta la valoración de sus consecuencias.

- *Dimensión cultural.* Los líderes dotados de esta dimensión promueven la consolidación de la particular cultura o perfil específico de la institución en la que actúan. Además, tales líderes deben, también, actuar con el compromiso necesario para clarificar, consolidar, defender y difundir el perfil cultural de tal institución.

- *Dimensión formativa.* Esta dimensión, esencial en un/a líder pedagógico o educativo, supone que dicho líder atienda a su propia formación y perfeccionamiento y que trate de promover la formación continua de las personas sobre las que ejerce su liderazgo. Un enfoque básico de esta dimensión será, pues, la promoción de la continua preparación profesional y de la más alta cualificación necesarias para llevar a cabo las tareas necesarias que permitan avanzar en la calidad de la educación y la de la propia institución.

- *Dimensión administrativa.* Tiene que ver con las rutinas puramente administrativas y con el cumplimiento de actividades de tipo burocrático. Parece conveniente que, para lograr instituciones educativas de auténtica calidad, las actividades administrativas y burocráticas se reduzcan o, al menos, se sometan a los contenidos educativos. Sin embargo, dado que tales actividades no pueden ser totalmente eliminadas, sería conveniente que se simplificasen y que estuviesen supeditadas a la orientación básica dirigida a lograr instituciones educativas de verdadera calidad.

2.3.2. El Trabajo Colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12 – distrito Puente Piedra, Lima

2.3.2.1. Trabajo colaborativo.

En las últimas décadas, el concepto de trabajo colaborativo ha invadido el campo educativo, por ello es necesario definirla de acuerdo a la necesidad del presente trabajo.

La fundamentación teórica del trabajo colaborativo se fundamenta en cuatro perspectivas teóricas, la de Vygotski, la de la ciencia cognitiva, la teoría social del aprendizaje y la de Piaget; puesto que comparten sus puntos de vista sobre el hecho de

que aprender es por naturaleza un fenómeno social, en el cual la adquisición del nuevo conocimiento es el resultado de la interacción de las personas que participan en un diálogo; por ello, Johnson y Johnson (1999) afirma:

El aprender es un proceso dialéctico y dialógico en el que un individuo contrasta su punto de vista personal con el otro hasta llegar a un acuerdo. Este diálogo no está ajeno a la reflexión íntima y personal con uno mismo. El aprendizaje colaborativo aumenta la seguridad en sí mismo, incentiva el desarrollo de pensamiento crítico, fortalece el sentimiento de solidaridad y respeto mutuo, a la vez que disminuye los sentimientos de aislamiento (p. 30).

Además, Gros (como se citó en Zañartu, 2003) agregó que en un proceso de aprendizaje colaborativo, las partes se comprometen a aprender algo juntos. Lo que debe ser aprendido solo puede conseguirse si el trabajo del grupo es realizado en colaboración. Es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, qué procedimientos adoptar, cómo dividir el trabajo, las tareas a realizar. La comunicación y la negociación son claves en este proceso (p. 2).

Asimismo, según Guitert y Giménez (como se citó en Podestá, 2014) “el trabajo colaborativo es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimientos” (p. 4).

Por otro lado, Galeano y Orozco (2015) indicaron que “el trabajo colaborativo es el aporte que una persona hace a sus compañeros de equipo en cuanto a experiencias, comentarios, sugerencias y reflexiones, para ello se debe crear unos entornos de aprendizaje ya que los convierte en aprendizajes muy significativos puesto que se retroalimenta con los comentarios y aportes de los demás miembros del grupo” (p. 45).

Por todo esto, deducimos que el trabajo colaborativo se basa en la comunicación que se desprende del compartir de conocimientos de cada uno de los integrantes del grupo, los cuales derivan de un aprendizaje colaborativo empapado de reflexión y organización.

2.3.2.2. Características del trabajo colaborativo.

Según Podestá (2014, p. 4) el trabajo colaborativo se caracteriza por:

- La fuerte relación de interdependencia entre los miembros del grupo.
- La motivación y el deseo de alcanzar el objetivo propuesto.
- El establecimiento de relaciones simétricas y recíprocas.
- La responsabilidad individual compartida como condición necesaria para el logro del objetivo.
- La heterogeneidad en relación a las características de las personas que conforman el grupo.
- La asignación de tareas a cada uno de los miembros en función de sus conocimientos, habilidades y posibilidades.
- El manejo de habilidades comunicacionales.

Todas estas características se pueden resumir en la interacción y la construcción colectiva del aprendizaje en conjunto que debe tener cada uno de los participantes, para lo que es primordial tener en cuenta las habilidades personales y la organización de responsabilidades que todos deben tener dentro de un trabajo colaborativo. Por eso, García (2015) menciona que todos somos creativos, con ello se rompe el mito de que solo algunas personas son creativas. Solo se requiere realizar una innovación centrada en las personas con cinco pasos sencillos: Empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

2.3.2.3. El trabajo colaborativo en una escuela.

El desarrollo y logro de las metas teniendo a la cabeza a un líder no podría darse si este no promueve el trabajo colaborativo en la comunidad educativa. Este tipo de actividad presenta un gran potencial para auxiliar en el enfrentamiento de los serios desafíos propuestos por la escuela actual. La teoría indica que el desenvolvimiento de actividades de manera colaborativa puede crear un ambiente rico en aprendizajes académicos y sociales para toda la comunidad educativa, así como proporcionar un mayor grado de satisfacción. El trabajo colaborativo posibilita, además de esto, el rescate de valores como la solidaridad y laboriosidad que se han ido perdiendo a lo largo del camino por nuestra sociedad extremadamente competitiva e individualista (Damiani, 2008, p. 224).

Es importante resaltar el trabajo colaborativo como herramienta de participación y acción dentro de todos los procesos a desarrollarse dentro de una institución educativa, en donde el gerente educativo debe propiciar espacios de interacción y participación dinámica para que toda la comunidad en general pueda entrar a participar y a partir de allí tener una perspectiva diferente del objetivo no solo individual si no común, los espacios de participación conjunta son enfocados al mejoramiento institucional (Galeano y Orozco, 2015, p. 46).

Además, para Montero (2011) “La colaboración es una actitud, una capacidad a desarrollar hoy y mañana, un deber de todo profesional, una inexcusable característica del sentido profundo de ser profesor y profesora que no radica en otra cosa que en cooperar con otros para posibilitar aprendizajes (y aprender uno mismo en ese empeño)” (p. 71).

El trabajo aislado no rinde buenos frutos, sino más bien compartir conocimientos y responsabilidades con los demás actores educativos facilita la toma de decisiones y contribuye a que impere un buen ambiente escolar para el desarrollo de aprendizajes significativos, además de estimular la apropiación de ideas, el apoderamiento de su ejecución y la rendición de cuentas sobre sus resultados, con el plus de proporcionar instrumentos para completar la currícula e incrementar la pertinencia acorde con el contexto de la escuela (Mendoza, 2008).

A partir de esto se puede concluir que dentro de los procesos educativos es de vital importancia el trabajo colaborativo de todos los estamentos de la institución educativa, ya que la participación en conjunto de todos los integrantes logrará el éxito de las metas trazadas. Además, esto no solo será beneficioso para la institución, sino también será de gran aporte para cada participante pues en el trayecto logrará su aprendizaje individual. Todo esto mejora las relaciones interpersonales y promueve un mayor compromiso con los objetivos del colegio. Así lo afirmó Montero (2011)

Una cultura de colaboración implica unas relaciones de “confianza” entre el profesorado, de apoyo mutuo, auto-revisión y aprendizaje profesional compartido. Supone la comprensión de la actividad profesional de enseñar como responsabilidad colectiva, colaboración espontánea y participación voluntaria, una visión compartida del centro y la interdependencia y la coordinación como formas de relación asumidas

personal y colectivamente. Requiere condiciones organizativas para promover el trabajo conjunto, pero también actitudes de compromiso profesional (p. 78).

2.3.2.4. Roles dentro del trabajo colaborativo.

Dentro del trabajo colaborativo de una institución educativa siempre habrán participantes que tendrán roles claramente definidos y que contribuirán a la meta planteada. Los roles de la gestión pedagógica son: estudiantes, padres de familias, directores, coordinadores y docentes, como se verá en el cuadro a continuación.

Cuadro 01: Los actores de la gestión pedagógica

ACTORES	FUNCIONES
Los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la toma de decisiones de la IE. • Discutir la calidad de sus aprendizajes. • Gestionar las soluciones a las necesidades e intereses de su grupo. • Construir opiniones respecto a los problemas que se perciben en la IE. • Vigilar las acciones de su IE a su modo y manera.
Los padres y madres de familia	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la gestión de la IE para obtener recursos de diversa naturaleza. • Vigilar la gestión del director y el desarrollo de los aprendizajes. • Participar en la elaboración de los Proyectos educativos institucionales.
El director y su consejo educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar democráticamente el proceso de cambio. • Transferir competencias y responsabilidades a otros actores cuando sea necesario. • Facilitar procesos de participación de la comunidad educativa. • Facilitar y promover espacios de diálogo entre los distintos actores de la comunidad educativa. • Recoger las opiniones de padres de familia y autoridades comunales. • Monitorear la gestión pedagógica en su IE.
Los consejos participativos	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger opiniones y propuestas de sus representantes para garantizar su sostenibilidad y continuidad. • Desarrollar condiciones y estrategias para la realización de su trabajo. • Ejercitar la toma de decisiones.
Los docentes de aula	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la participación de la comunidad educativa. • Desarrollar condiciones y estrategias apropiadas para el logro de competencias. • Mediar procesos interactivos de aprendizaje crítico y creativo. • Respetar la opinión y los derechos de los niños.

Fuente. Cuenca, Gonzales y Muñoz (como se citó en Vargas, 2010, 58).

Como observamos cada actor de la gestión pedagógica es parte importante del proceso del trabajo colaborativo, puesto que cumplen funciones diferenciadas dentro de la institución educativa. Así lo manifiesta Vander (como se citó en Vargas, 2010) que afirmó: “Los roles establecen quién debe hacer cierta cosa, cuándo y dónde debe hacerla”.

2.3.2.5. *Dinámica del trabajo colaborativo.*

El trabajo colaborativo necesita de los actores de la gestión pedagógica para poder lograr una dinámica participativa en la institución educativa. Esta comprende de la comunicación, los procesos de liderazgo y la toma de decisiones.

- *La comunicación.* Para Vargas (2010) “La comunicación es el intercambio de información interpersonal, indispensable en la dinámica grupal, por ello es necesario fortalecer diversos canales de comunicación entre los miembros de la institución educativa, para asegurar el funcionamiento de los grupos” (p. 66).

Al comunicarnos, los docentes deberíamos filtrar la subjetividad del mensaje objetivo transmitido a través del lenguaje, sin embargo, interviene porque expresamos emociones, actitudes, ideas, argumentos, para integrarnos a un grupo, ser aceptados o rechazados. Además, informamos, compartimos la confianza, nos relacionamos socialmente, aconsejamos, comprendemos, brindamos apoyo, solicitamos ayuda y enseñamos, etc., generando ciertos efectos, tanto en el emisor como en el receptor. Además, el desarrollo de la cultura organizacional encuentra en la comunicación las alternativas de solución a diferencias y conflictos, para proponer una visión y misión, y los valores compartidos que cohesionen la cultura de los miembros de la institución educativa (Vargas, 2010, p. 69).

- *Liderazgo.* La eficacia del líder en la institución educativa motiva la cooperación para el logro de los objetivos institucionales, fundamentalmente el aprendizaje de los actores característico de la organización que aprende. La eficacia puede depender de la toma de decisiones, el tiempo efectivo, la creatividad, la aceptación de soluciones, etc. (Vargas, 2010, p. 73). Además, un líder tiene una actuación eficaz en tanto orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas (planificación curricular, uso de recursos didácticos, actualización y dominio del área) e institucionales (Panta, 2010).

Expósito (como se citó en Vargas, 2010) señaló que el líder efectivo cumple dos funciones principales en una institución educativa, por una parte, forma y motiva a los docentes (por ejemplo, aclarando los objetivos de la organización y dando instrucciones

claras); por otra, facilitando que el ambiente participativo dentro de la organización sea el mejor posible, para aumentar al mismo tiempo la motivación interna de los actores.

El liderazgo del director, del subdirector o coordinadores en la gestión pedagógica debe fomentar la comunicación, la cooperación, la confianza mutua y el empoderamiento, habilita a los profesores en la docencia. La confianza surge cuando los directivos demuestran que confían en los docentes, deben correr el riesgo de ser sinceros, y los demás harán lo mismo generando la confianza interpersonal. También, es necesario escuchar lo que los docentes tienen que decir y tomar en cuenta sus opiniones, es una demostración de respeto por ellos y por sus ideas. Evidencia sensibilidad ante sus necesidades e intereses (Vargas, 2010, p. 82).

Por lo expuesto, entendemos que es el líder el que genera un ambiente participativo en la escuela, puesto que brinda la confianza a sus docentes para que ellos se sientan motivados, escuchados y parte activa de la institución. Esto conlleva a que todos los miembros se sientan comprometidos con las metas del colegio y puedan colaborar con el logro de las mismas.

Por otro lado, es importante entender que el liderazgo pedagógico articula la política educativa en el trabajo colaborativo y los procesos de gestión pedagógica, cuando (Vargas, 2010, p. 82):

- Asegura la capacitación de los docentes, para mejorar su desempeño y el trabajo en equipo.
- Intercambia información con diferentes actores para compartir experiencias pedagógicas.
- Crea las condiciones para que los padres, madres de familia y/o apoderados participen en la vida escolar y contribuyan a mejorarla.
- Implementa los instrumentos de gestión.
- Promueve la eficacia basada en la calidad de los aprendizajes, la eficiencia en la innovación, aplicación de estrategias, y la evaluación.
- Interactúa con la comunidad educativa abriendo las puertas de la institución educativa a la comunidad.
- Identifica las oportunidades para el cambio institucional.

- Administra eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros.
- Vela por la efectividad del currículo diversificado a la realidad institucional.
- Promueve el empoderamiento de la gestión pedagógica para el logro de los objetivos de la institución educativa.
- Desarrolla la motivación y creatividad entre todos sus colaboradores mediante la comunicación.
- Tolera, valora y respeta los saberes y actitudes de las personas.
- Arrastra con el ejemplo, comprometiéndose con el aprendizaje de los estudiantes.

A manera de conclusión, podemos señalar que el líder pedagógico directoral es el eje principal para lograr establecer un trabajo colaborativo óptimo en la institución educativa, ya que es quien garantiza que todos los miembros se comprometan, participen y avancen hacia un mismo objetivo, teniendo en cuenta sus motivaciones y características individuales, con el fin de promover una educación de calidad. Es decir que “los miembros de un equipo colaboran y cooperan para conseguir el objetivo que les une: aprender cada uno tanto como pueda, ayudándose unos a otros [...] yendo en la misma dirección” (Pujolàs, 2008, p. 222).

- *Toma de decisiones.* Tomar decisiones es actuar, previa elección entre varias alternativas, para mejorar la calidad de los aprendizajes desde nuestra práctica docente. Para ello, deben contemplarse los siguientes criterios: la oportunidad, la aceptación y la ética docente. La oportunidad implica el momento oportuno, en el tiempo más conveniente; la aceptación se refiere a las personas involucradas, que la entiendan, acepten y apliquen; la ética en las decisiones debe orientar a las partes interesadas, sus intereses y los valores. Desde la perspectiva ética, la toma de decisiones integrativa es el proceso reflexivo por medio del cual, el grupo soluciona conflictos a favor de la integración:

- Revisión de ajuste de las condiciones de relación en el grupo.
- Revisión y ajuste de percepciones de cada uno de los miembros del grupo.
- Revisión y ajuste de actitudes de cada uno de los miembros del grupo.
- Definición del problema.

- Búsqueda de soluciones.
- Decisión por consenso.
- El compromiso de todos los miembros del grupo por llevar a la acción la solución acordada (Diploma de Formación Magisterial PUCP, 1998, p. 55).

Para concluir, la toma de decisiones es parte vital en la dinámica del trabajo colaborativo, ya que muestra cómo el equipo trabaja integralmente cuando debe abordar conflictos y cuál es la relación entre los miembros al aceptar las decisiones; además se muestra el nivel de compromiso y el ambiente participativo que existe en la escuela. Para esto, es importante también desarrollar las habilidades comunicativas entre los miembros que deben ir conducidos bajo un liderazgo pedagógico efectivo que articule a todos los actores del proceso de gestión pedagógica.

2.4. Glosario de términos

Educación: El proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no solo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.

Estrategias metodológicas: Las estrategias metodológicas permiten identificar principios, criterios y procedimientos que configuran la forma de actuar del docente en relación con la programación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje.

Evaluación de los aprendizajes: La evaluación es una actividad sistemática y continua como el mismo proceso educativo, un subsistema integrado dentro del propio sistema de la enseñanza y tiene como misión especial recoger información fidedigna sobre el proceso en su conjunto para ayudar a mejorar el propio proceso, y dentro de él, los programas, las técnicas de aprendizaje, los recursos, los métodos y todos los elementos del proceso. La evaluación debe servir de ayuda para elevar la calidad del aprendizaje y aumentar el rendimiento de los alumnos.

Gestión pedagógica: Para Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos.

Líder: Es aquella persona o grupo de personas con la capacidad para provocar la liberación, desde dentro, de la energía interna existente en otros seres humanos para que estos, voluntariamente, lleven a cabo el esfuerzo necesario para lograr, de la forma más efectiva y confortable posible, las metas que los mismos seres humanos han decidido alcanzar con el fin de lograr su propia dignificación y la de aquellos con quienes viven en un determinado entorno y contexto al que deben cuidar adecuadamente.

Líder pedagógico: Es un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir. Es necesario desarrollar programas para dotar a los directores las habilidades y competencias que les permitan a su vez proveer supervisión y apoyo efectivos para mejorar la escuela.

Liderazgo: Conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

Práctica docente: Es la gestión del aprendizaje. Se refiere a la actividad social que ejerce el docente al dar clase.

Trabajo colaborativo: Proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de las variables

3.1.1. Variable X. El liderazgo pedagógico directoral.

Definición conceptual. El liderazgo pedagógico se entiende como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa.

Cuadro 02: Operacionalización de la variable Liderazgo pedagógico directoral

Dimensiones	Indicadores
a) Dimensión carismática-emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Trato cordial. • Valoración de méritos y habilidades. • Motivación.
b) Dimensión anticipadora	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de estrategias y actividades. • Anticipación de posibles problemas. • Posibles alternativas de solución.
c) Dimensión profesional- cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Logros de metas y objetivos educativos. • Disponibilidad de recursos y materiales. • Consolidación de la cultura institucional. • Compromiso institucional.
d) Dimensión participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el trabajo colaborativo. • Participación de decisiones en conjunto. • Coordinación entre distintos estamentos.
e) Dimensión formativa	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicación a la propia formación. • Ayuda a la formación de los colaboradores. • Apoyo a la innovación.
f) Dimensión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de actividades burocráticas. • Orientación administrativa hacia los logros pedagógicos.

Fuente. Elaboración propia.

3.1.2. Variable Y. El trabajo colaborativo.

Definición conceptual. Proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento.

Cuadro 03: Operacionalización de la variable Trabajo colaborativo

Dimensiones	Indicadores
a) Trabajo colaborativo de docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los roles designados. • Participación en la toma de decisiones. • Estrategias para el logro de las competencias.
b) Trabajo colaborativo de los padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en actividades institucionales. • Comunicación constante con los docentes y directivos.
c) Trabajo colaborativo del equipo directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo democrático. • Delegación de responsabilidades a otros actores. • Monitoreo de la gestión pedagógica en la escuela.

Fuente. Elaboración propia.

3.2. Tipo y diseño de la investigación

La investigación llevada a cabo es de tipo no experimental ya que no hubo manipulación deliberada de variables. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), indican que se trata de estudios donde no hay cambios en forma intencional de las variables independientes para ver sus efectos sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlo (p. 205).

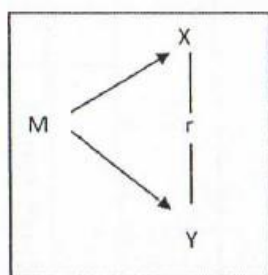
La investigación realizada es descriptiva, ya que se orienta a describir las variables liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo. Al respecto, manifiestan: “Los estudios descriptivos nos llevan al conocimiento actualizado del fenómeno tal como se representa” (Sánchez y Reyes, 2009, p.40).

Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo correlacional ya que investiga la relación entre las variables liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo, demostrando con ello en alguna medida un valor explicativo, puesto que el hecho de saber que dos variables se relacionan, en términos que una influye sobre la otra, aporta información explicativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Diseño de la investigación

El diseño que corresponde al tipo de investigación, es el descriptivo correlacional, en este tipo de estudio existe la influencia entre las variables.



Donde:

M = Muestra

X = Variable X: El liderazgo pedagógico directoral

Y = Variable Y: El trabajo colaborativo

R = Relación entre variables.

Método

Se usó las fases del método científico. Por ser descriptiva correlacional, su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. Además, se utilizarán los métodos empíricos y específicos.

A la vez, se empleó el enfoque cuantitativo que utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

3.3. Población y muestra

La muestra de estudio es censal, consta de 54 personas que conforman el personal de la IE Fe y Alegría N° 12 en el distrito de Puente Piedra, Lima en el año académico 2018.

La muestra se considera censal porque se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (1999) establece

que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

A continuación se presenta con mayor detalle al personal de la institución educativa:

Cuadro 04: Población y muestra

Personal de la IE	Cantidad
Equipo directivo	4
Docentes de inicial	3
Docentes de primaria	14
Docentes de secundaria	27
APAFA	6
Total	54

Fuente. Elaboración propia.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Entre las técnicas que se utilizaron están:

- Técnicas para recolectar información:* Se empleó la encuesta, que se caracteriza porque el sujeto encuestado está implicado en la provisión de informes; sobre sí mismo o sobre la realidad de la cual es partícipe.
- Técnicas para el procesamiento y análisis de la información:* Toda la información obtenida a través de las técnicas de recolección de datos, se registraron en los cuadros, barras y gráficos.

3.4.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario, se aplicó al equipo directivo, padres de familia y docentes de la muestra para recoger información. Este fue elaborado a partir de una base de datos que consideró diferentes factores para evaluar a los docentes. Los cuestionarios tratan sobre el liderazgo pedagógico directoral, que fue construido en base a la escala de Likert y la validación de expertos; y el cuestionario sobre el trabajo colaborativo, elaborado de la misma manera.

3.5. Validación de instrumentos

Cuadro 05: Validación de los instrumentos por los expertos

N°	Expertos	Variable X Liderazgo pedagógico directoral	Variable Y Trabajo colaborativo
1	Dr. Elías Mejía Mejía	92%	92%
2	Dr. Edgar Damian Nuñez	93.5%	94.40%
3	Mg. Dante Macazana Fernández	96.7%	96.20%
TOTAL		94.07%	94.20%

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la opinión de los expertos se aprecia que para la variable X: Liderazgo pedagógico directoral la valoración de los expertos fue de 94.07% y para la variable Y: Trabajo colaborativo la valoración resultó de 94.20%. Por ello, se afirma que los instrumentos validados resultaron de alta aplicabilidad en la muestra.

3.5.1. Confiabilidad del instrumento de medición

a. Para la variable independiente: Liderazgo pedagógico directoral

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable independiente (X): Liderazgo pedagógico directoral, se ha recurrido a la prueba de Alfa de Cronbach cuyo resultado es:

Cuadro 06: Confiabilidad del instrumento de la variable independiente: encuesta Equipo Directivo

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	4	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	4	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente. SPSS 24.

Cuadro 07: Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,678	20

Fuente. SPSS 24.

Interpretación: Respecto a la confiabilidad del instrumento variable independiente, luego de aplicar el instrumento de validación estadístico, se halló un valor de confiabilidad de 67,8 % que fue de confiabilidad moderada.

Cuadro 08: Confiabilidad del instrumento de la variable independiente: encuesta docentes Inicial

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	3	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	3	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente. SPSS 24.

Cuadro 09: Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,964	20

Fuente. SPSS 24.

Interpretación: Respecto a la confiabilidad del instrumento variable independiente, luego de aplicar el instrumento de validación estadístico, se halló un valor de confiabilidad de 96,4 % que fue de confiabilidad alta.

Cuadro 10: Confiabilidad del instrumento de la variable independiente: encuesta docentes Primaria

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	14	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	14	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente. SPSS 24.

Cuadro 11: Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	20

Fuente. SPSS 24.

Interpretación: Respecto a la confiabilidad del instrumento variable independiente, luego de aplicar el instrumento de validación estadístico, se halló un valor de confiabilidad de 92,8 % que fue de confiabilidad alta.

Cuadro 12: Confiabilidad del instrumento de la variable independiente: encuesta docentes Secundaria

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	27	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	27	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente. SPSS 24.

Cuadro 13: Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	20

Fuente. SPSS 24.

Interpretación: Respecto a la confiabilidad del instrumento variable independiente, luego de aplicado el instrumento de validación estadístico, se halló un valor de confiabilidad de 94,4 % que fue de confiabilidad alta.

Cuadro 14: Confiabilidad del instrumento de la variable independiente: encuesta APAFA

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	6	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	6	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente. SPSS 24.

Cuadro 15: Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,614	20

Fuente. SPSS 24.

Interpretación: Respecto a la confiabilidad del instrumento variable independiente, luego de aplicado el instrumento de validación estadístico, se halló un valor de confiabilidad de 61,4 % que fue de confiabilidad moderada.

b. Para la variable dependiente: Trabajo colaborativo

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable dependiente (Y): Trabajo colaborativo, se ha recurrido a la prueba de Alfa de Cronbach cuyo resultado es:

Cuadro 16: Confiabilidad del instrumento de la variable dependiente: encuesta

Equipo Directivo

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	4	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	4	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente. SPSS24.

Cuadro 17: Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,614	20

Fuente. SPSS24.

Interpretación: Respecto a la confiabilidad del instrumento variable dependiente, luego de aplicado el instrumento de validación estadístico, se halló un valor de confiabilidad de 61,4% que fue de confiabilidad moderada.

Cuadro 18: Confiabilidad del instrumento de la variable dependiente: encuesta docentes Inicial

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	3	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	3	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente. SPSS24.

Cuadro 19: Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	20

Fuente. SPSS24.

Interpretación: Respecto a la confiabilidad del instrumento variable dependiente, luego de aplicado el instrumento de validación estadístico, se halló un valor de confiabilidad de 97,6 % que fue de confiabilidad alta.

Cuadro 20: Confiabilidad del instrumento de la variable dependiente: encuesta docentes Primaria

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	14	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	14	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente. SPSS24.

Cuadro 21: Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	20

Fuente. SPSS24.

Interpretación: Respecto a la confiabilidad del instrumento variable dependiente, luego de aplicado el instrumento de validación estadístico, se halló un valor de confiabilidad de 94,4 % que fue de confiabilidad alta.

Cuadro 22: Confiabilidad del instrumento de la variable dependiente: encuesta docentes Secundaria

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	27	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	27	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente. SPSS24.

Cuadro 23: Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	20

Fuente. SPSS24.

Interpretación: Respecto a la confiabilidad del instrumento variable dependiente, luego de aplicado el instrumento de validación estadístico, se halló un valor de confiabilidad de 89 % que fue de confiabilidad fuerte.

Cuadro 24: Confiabilidad del instrumento de la variable dependiente: encuesta APAFA

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	6	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	6	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Fuente. SPSS24.

Cuadro 25: Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	20

Fuente. SPSS24.

Interpretación: Respecto a la confiabilidad del instrumento variable dependiente, luego de aplicado el instrumento de validación estadístico, se halló un valor de confiabilidad de 89 % que fue de confiabilidad fuerte.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos

4.1.1. *Presentación, análisis e interpretación de los datos de las dimensiones de la variable independiente Liderazgo pedagógico directoral*

Para la presentación de los datos aplicados en la muestra, se consideró el paquete computacional estadístico SPSS versión 24 y Excel, donde se presentan las variables en estudio con sus respectivas dimensiones.

Se presenta las tablas de frecuencias determinadas de acuerdo a las respuestas manejadas por la muestra, para ambas variables, Liderazgo pedagógico directoral y Trabajo colaborativo, se utiliza la siguiente escala valorativa: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Se muestra a continuación los siguientes datos hallados:

Variable: Liderazgo pedagógico directoral

Dimensión: Carismática – Emocional

Resultados del Equipo Directivo

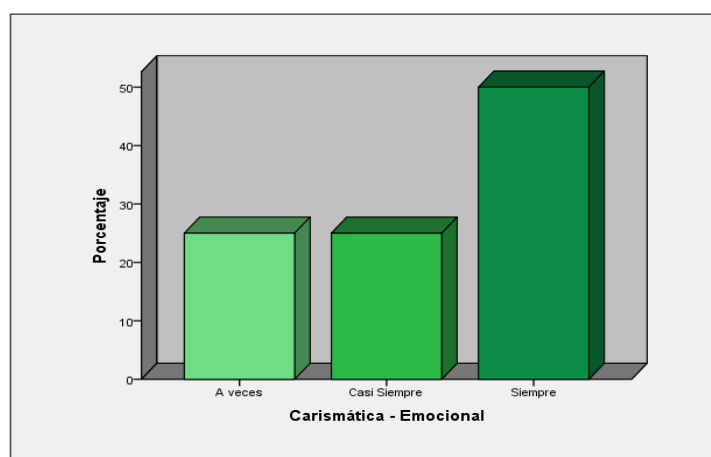
Cuadro 26: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	25,0	25,0	25,0
	Casi Siempre	1	25,0	25,0	50,0
	Siempre	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Fuente. Datos procesados mediante el software SPSS 24 y Excel.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

Figura 02: Porcentaje de la dimensión carismática – emocional



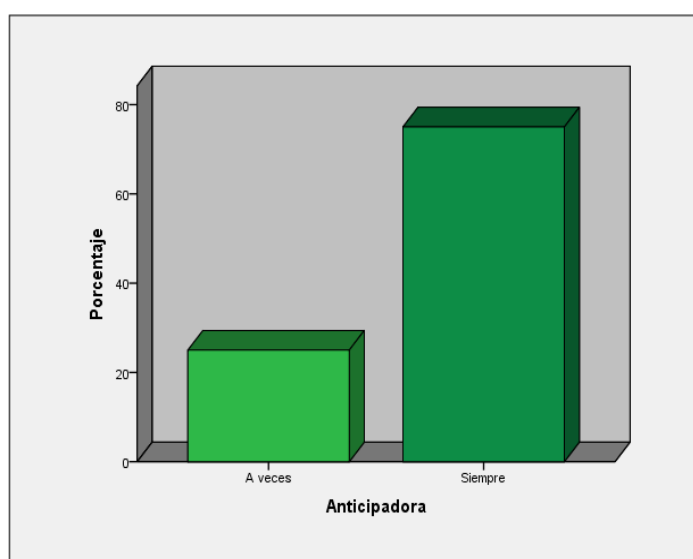
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 4 miembros del equipo directivo encuestados, el 50% manifiesta que siempre existe un trato cordial, motivación y valoración de méritos y habilidades dentro de la dimensión carismática – emocional; el 25% señala que a veces; mientras que el otro 25%, casi siempre.

Dimensión: Anticipadora
Resultados del Equipo Directivo

Cuadro 27: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 5, 6, 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	25,0	25,0	25,0
	Siempre	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Figura 03: Porcentaje de la dimensión anticipadora



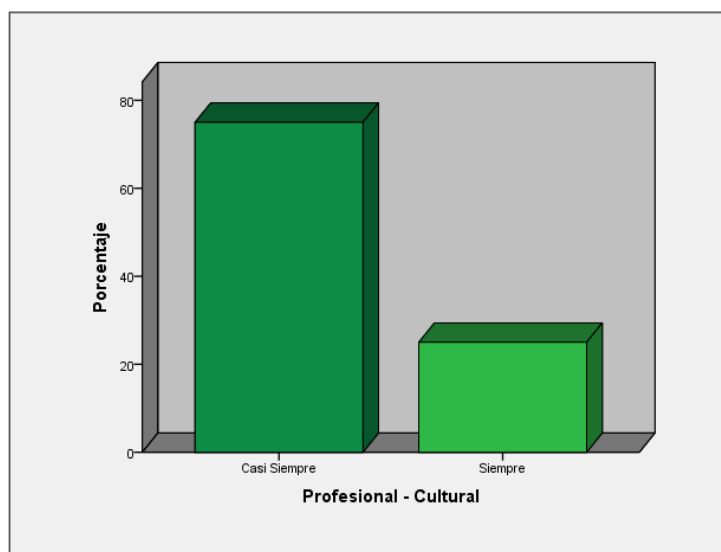
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 4 miembros del equipo directivo encuestados, el 75% manifiesta que siempre se da la planificación de estrategias y actividades, se anticipan a los posibles problemas y brindan posibles alternativas de solución; mientras que el otro 25% señala que, a veces.

Dimensión: Profesional - Cultural
Resultados del Equipo Directivo

Cuadro 28: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	3	75,0	75,0	75,0
	Siempre	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Figura 04: Porcentaje de la dimensión profesional – cultural



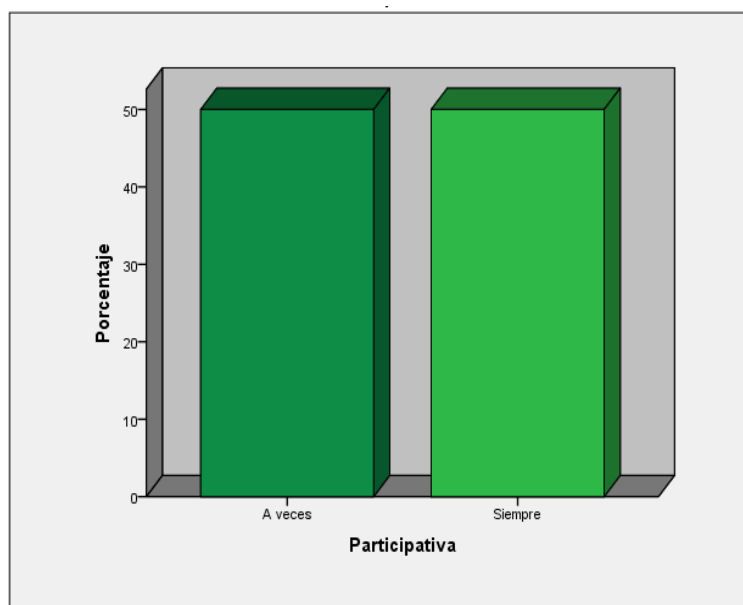
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 4 miembros del equipo directivo encuestados, el 75% manifiesta que casi siempre se llega al logro de metas y objetivos educativos, se disponen de recursos y materiales; así como también, se consolida la cultura y compromiso institucional; mientras que el otro 25% señala que, siempre.

Dimensión: Participativa
Resultados del Equipo Directivo

Cuadro 29: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 12, 13, 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	50,0	50,0	50,0
	Siempre	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Figura 05: Porcentaje de la dimensión participativa



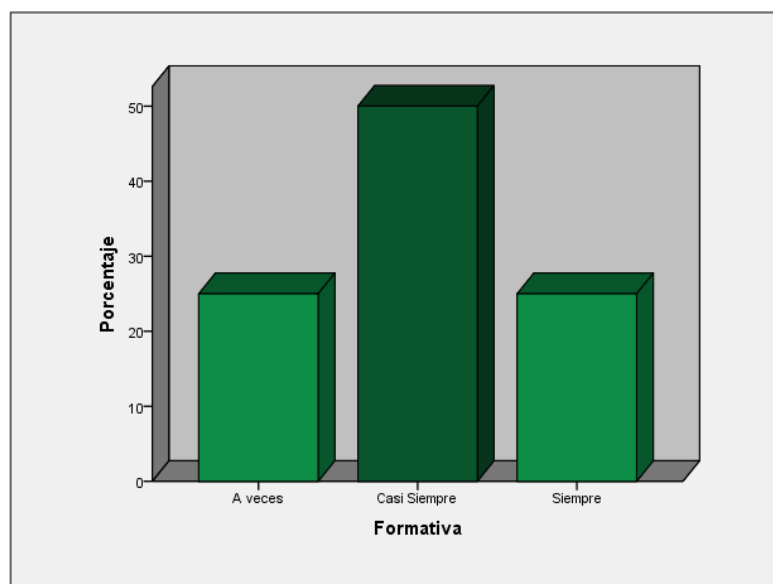
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 4 miembros del equipo directivo encuestados, el 50% manifiesta que siempre se incentiva el trabajo colaborativo, la participación de decisiones en conjunto y la coordinación entre distintos estamentos; mientras que el otro 50% menciona que se da a veces.

Dimensión: Formativa
Resultados del Equipo Directivo

Cuadro 30: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	25,0	25,0	25,0
	Casi Siempre	2	50,0	50,0	75,0
	Siempre	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Figura 06: Porcentaje de la dimensión formativa



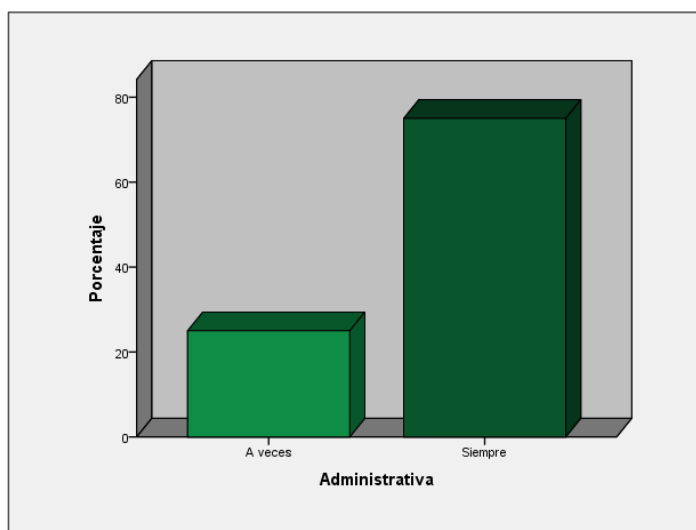
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 4 miembros del equipo directivo encuestados, el 50% manifiesta que casi siempre se dedica a la propia formación, ayuda a la formación de los colaboradores y apoya a la innovación; el 25% señala que a veces; mientras que el otro 25%, siempre.

Dimensión: Administrativa
Resultados del Equipo Directivo

Cuadro 31: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 18, 19, 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	25,0	25,0	25,0
	Siempre	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Figura 07: Porcentaje de la dimensión administrativa



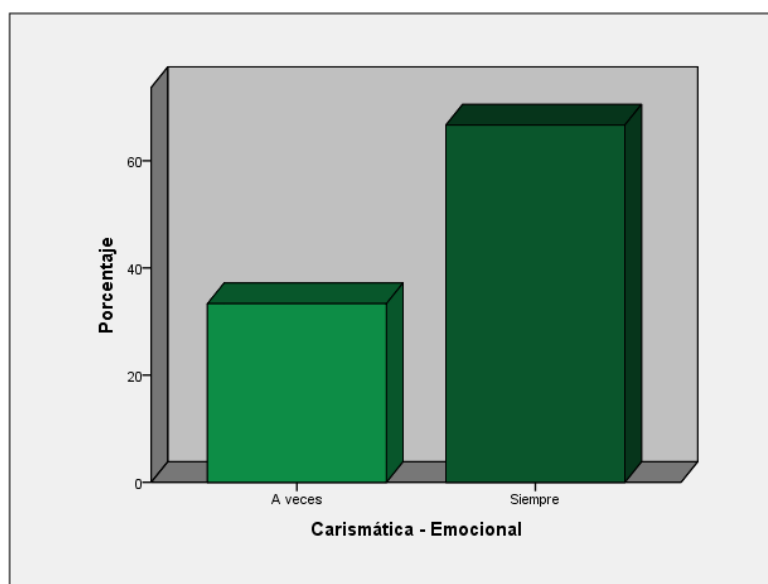
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 4 miembros del equipo directivo encuestados, el 75% manifiesta que siempre se cumple con las actividades burocráticas y se da una orientación administrativa hacia los logros pedagógicos; mientras que el otro 25% señala que se da a veces.

Dimensión: Carismática – Emocional
Resultados de Docentes de Inicial

Cuadro 32: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	33,3	33,3	33,3
	Siempre	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Figura 08: Porcentaje de la dimensión carismática – emocional



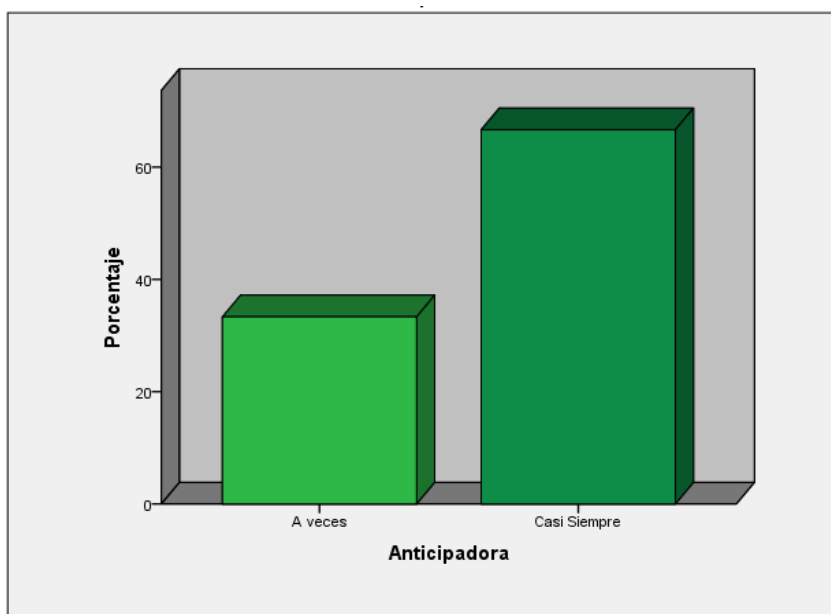
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 3 docentes de inicial encuestados, el 66.7% manifiesta que siempre existe en el equipo directivo un trato cordial, motivación y valoración de méritos y habilidades; mientras que el otro 33.3% señala que, a veces.

Dimensión: Anticipadora
Resultados de Docentes de Inicial

Cuadro 33: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 5, 6, 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	33,3	33,3	33,3
	Casi Siempre	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Figura 09: Porcentaje de la dimensión anticipadora



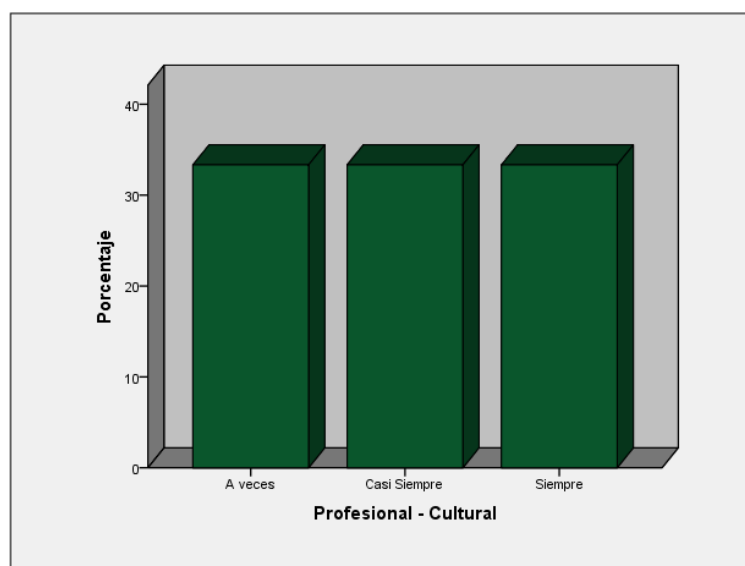
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 3 docentes de inicial encuestados, el 66.7% manifiesta que casi siempre se da en el equipo directivo la planificación de estrategias y actividades, se anticipan a los posibles problemas y brindan posibles alternativas de solución; mientras que el otro 33.3% señala que, a veces.

Dimensión: Profesional - Cultural
Resultados de Docentes de Inicial

Cuadro 34: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	33,3	33,3	33,3
	Casi Siempre	1	33,3	33,3	66,7
	Siempre	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Figura 10: Porcentaje de la dimensión profesional – cultural



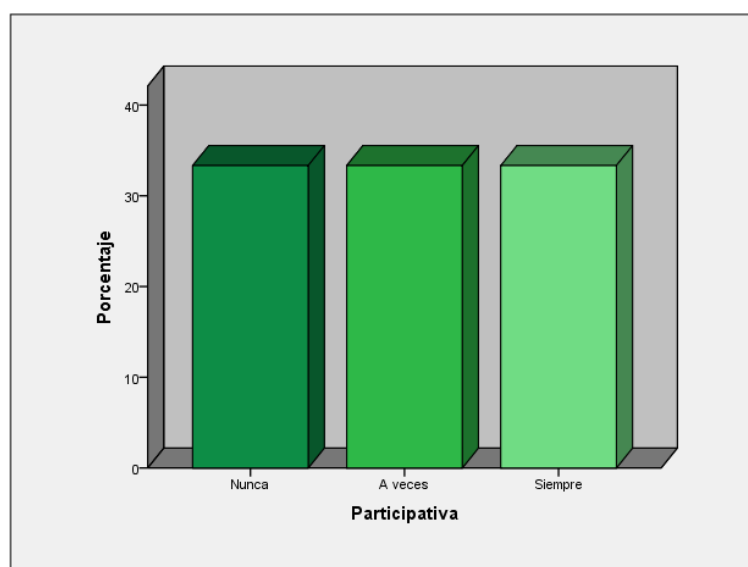
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 3 docentes de inicial encuestados, el 33.3% manifiesta que siempre el equipo directivo llega al logro de metas y objetivos educativos, disponen de recursos y materiales; así como también, consolidan la cultura y compromiso institucional; el 33.3% señala que casi siempre; mientras que el otro 33.3%, a veces.

Dimensión: Participativa
Resultados de Docentes de Inicial

Cuadro 35: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 12, 13, 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	33,3	33,3	33,3
	A veces	1	33,3	33,3	66,7
	Siempre	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Figura 11: Porcentaje de la dimensión participativa



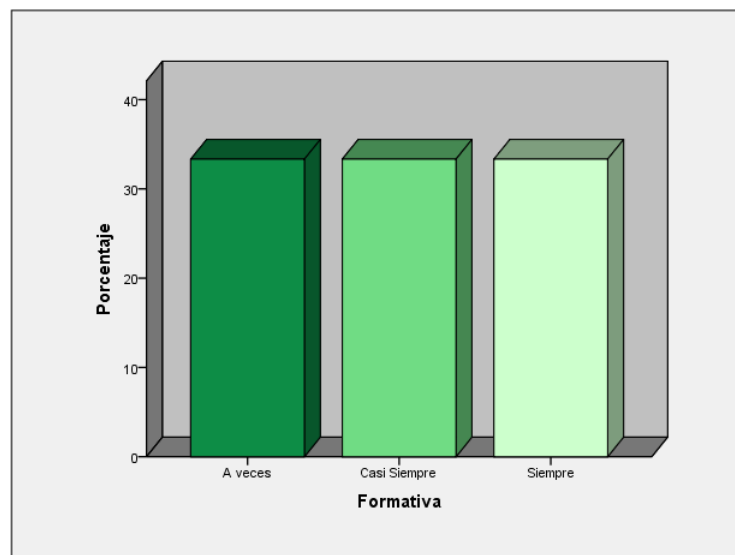
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 3 docentes de inicial encuestados, el 33.3% manifiesta que siempre el equipo directivo incentiva el trabajo colaborativo, la participación de decisiones en conjunto y coordina entre los distintos estamentos; el 33.3% señala que a veces; mientras que el otro 33.3%, nunca.

Dimensión: Formativa
Resultados de Docentes de Inicial

Cuadro 36: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	33,3	33,3	33,3
	Casi Siempre	1	33,3	33,3	66,7
	Siempre	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Figura 12: Porcentaje de la dimensión formativa



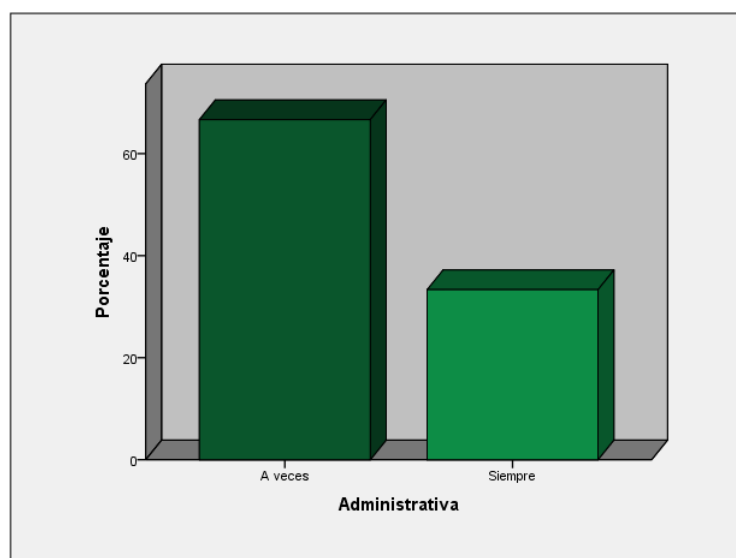
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 3 docentes de inicial encuestados, el 33.3% manifiesta que siempre el equipo directivo se dedica a su propia formación, ayuda a la formación de los colaboradores y apoya a la innovación; el 33.3% señala que casi siempre; mientras que el otro 33.3%, a veces.

Dimensión: Administrativa
Resultados de Docentes de Inicial

Cuadro 37: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 18, 19, 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	66,7	66,7	66,7
	Siempre	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Figura 13: Porcentaje de la dimensión administrativa



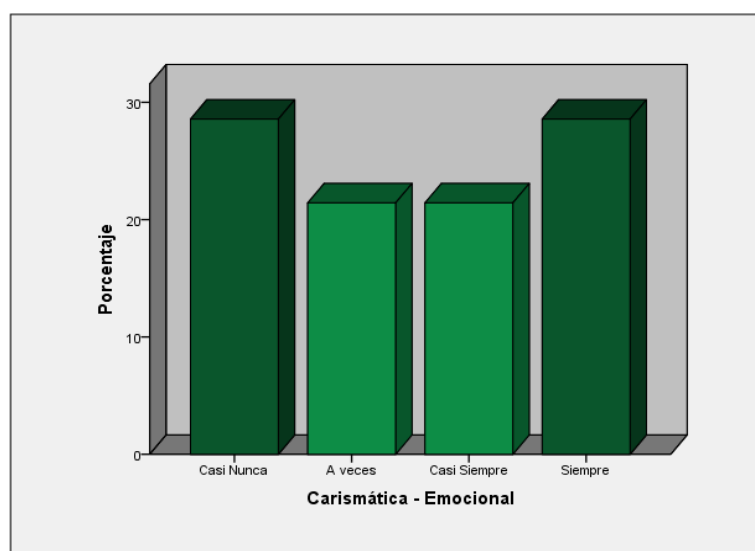
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 3 docentes de inicial encuestados, el 66.7% manifiesta que a veces el equipo directivo cumple con las actividades burocráticas y con la orientación administrativa hacia los logros pedagógicos; mientras que el otro 33.3% señala que siempre.

Dimensión: Carismática –Emocional
Resultados de Docentes Primaria

Cuadro 38: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	4	28,6	28,6	28,6
	A veces	3	21,4	21,4	50,0
	Casi Siempre	3	21,4	21,4	71,4
	Siempre	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Figura 14: Porcentaje de la dimensión carismática – emocional



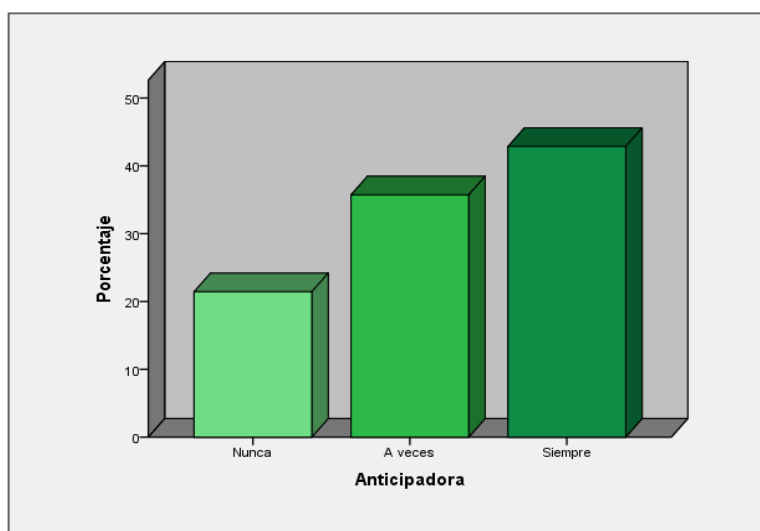
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 14 docentes de primaria encuestados, el 28.6% manifiesta que siempre existe en el equipo directivo un trato cordial, motivación y valoración de méritos y habilidades; el 28.6% señala que casi nunca; el 21.4% indica que casi siempre; mientras que el otro 21.4%, a veces.

Dimensión: Anticipadora
Resultados de Docentes Primaria

Cuadro 39: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 5, 6, 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	21,4	21,4	21,4
	A veces	5	35,7	35,7	57,1
	Siempre	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Figura N° 15: Porcentaje de la dimensión anticipadora



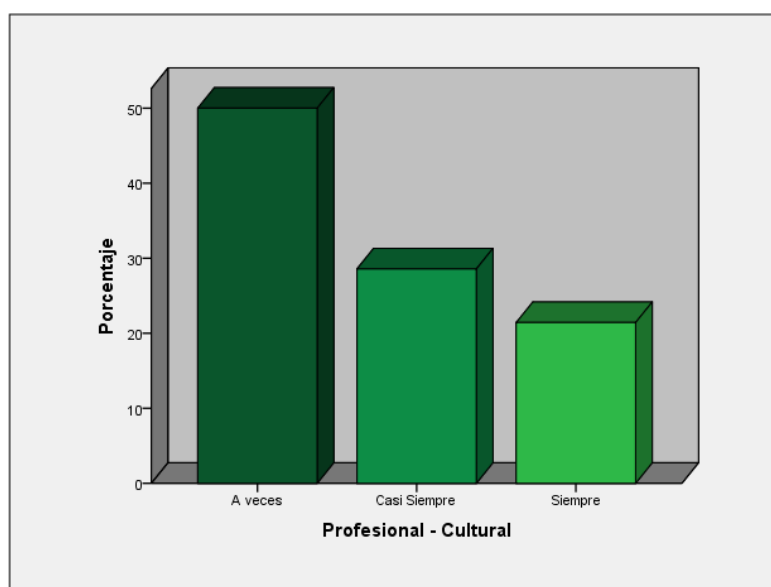
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 14 docentes de primaria encuestados, el 42.9% manifiesta que siempre se da en el equipo directivo la planificación de estrategias y actividades, se anticipan a los posibles problemas y brindan posibles alternativas de solución; el 35.7% señala que a veces; mientras que el otro 21.4%, nunca.

Dimensión: Profesional - Cultural
Resultados de Docentes Primaria

Cuadro 40: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	50,0	50,0	50,0
	Casi Siempre	4	28,6	28,6	78,6
	Siempre	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Figura N° 16: Porcentaje de la dimensión profesional – cultural



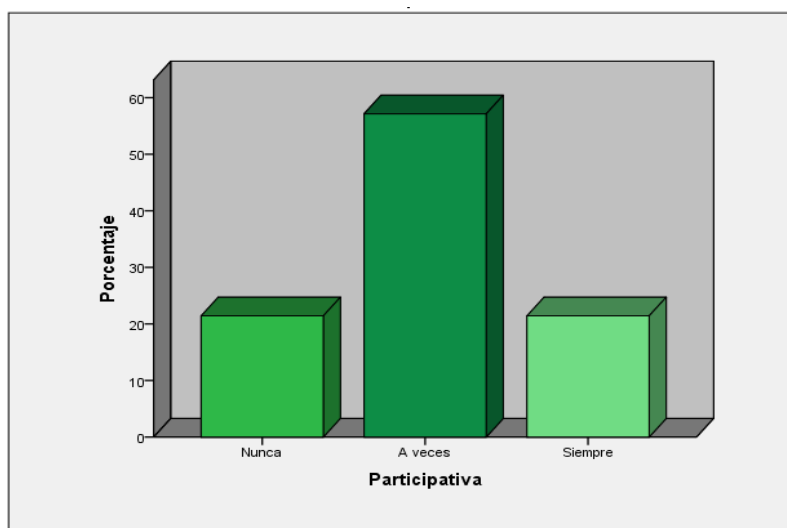
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 14 docentes de primaria encuestados, el 50% manifiesta que a veces el equipo directivo llega al logro de metas y objetivos educativos, disponen de recursos y materiales; así como también, consolidan la cultura y compromiso institucional; el 28.6% señala que casi siempre; mientras que el otro 21.4%, siempre.

Dimensión: Participativa
Resultados de Docentes Primaria

Cuadro 41: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 12, 13, 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	21,4	21,4	21,4
	A veces	8	57,1	57,1	78,6
	Siempre	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Figura N° 17: Porcentaje de la dimensión participativa



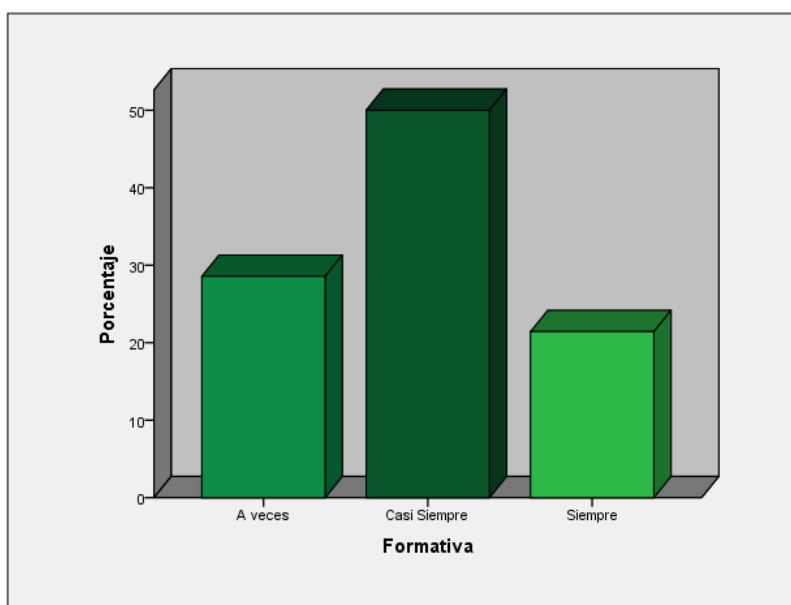
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 14 docentes de primaria encuestados, el 57.1% manifiesta que a veces el equipo directivo incentiva el trabajo colaborativo, la participación de decisiones en conjunto y coordina entre los distintos estamentos; el 21.4% señala que siempre; mientras que el otro 21.4%, nunca.

Dimensión: Formativa
Resultados de Docentes Primaria

Cuadro 42: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	28,6	28,6	28,6
	Casi Siempre	7	50,0	50,0	78,6
	Siempre	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Figura N° 18: Porcentaje de la dimensión formativa



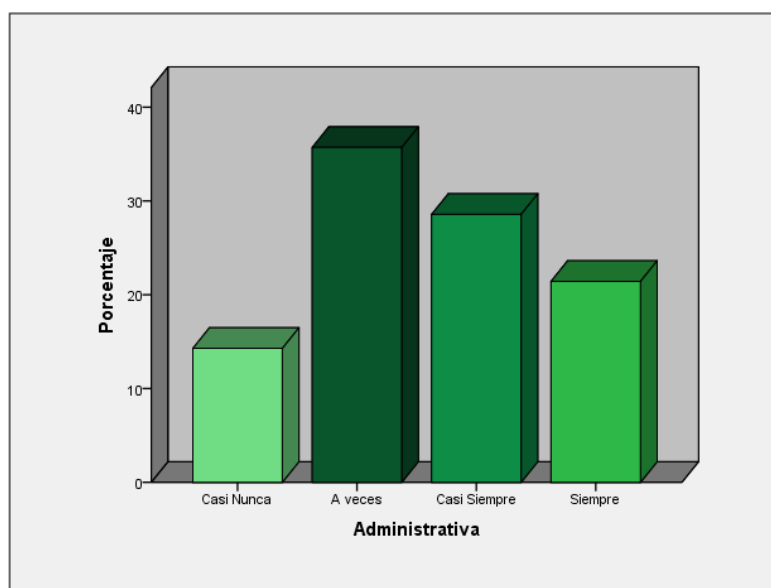
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 14 docentes de primaria encuestados, el 50% manifiesta que casi siempre el equipo directivo se dedica a su propia formación, ayuda a la formación de los colaboradores y apoya a la innovación; el 28.6% señala que a veces; mientras que el otro 21.4%, siempre.

Dimensión: Administrativa
Resultados de Docentes Primaria

Cuadro 43: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 18, 19, 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	14,3	14,3	14,3
	A veces	5	35,7	35,7	50,0
	Casi Siempre	4	28,6	28,6	78,6
	Siempre	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Figura N° 19: Porcentaje de la dimensión administrativa



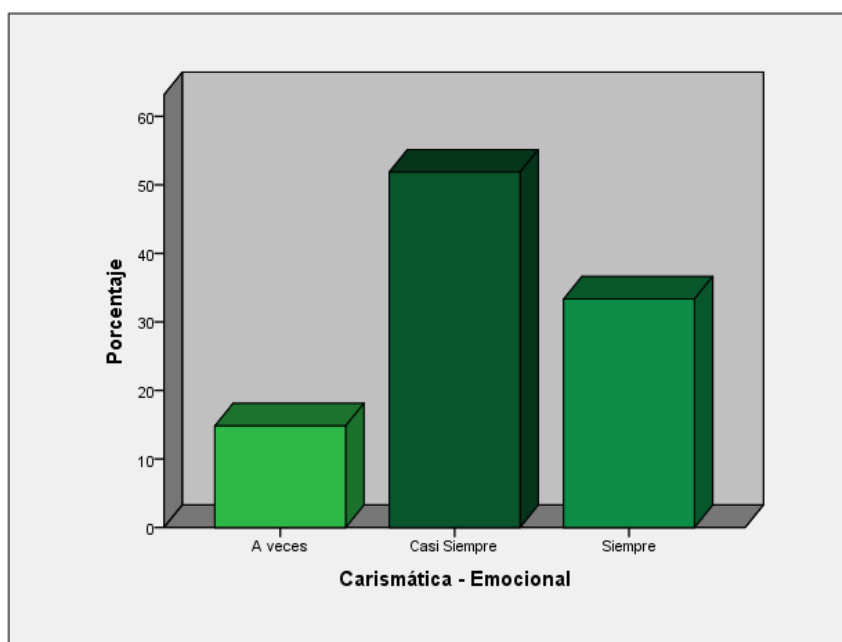
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 14 docentes de primaria encuestados, el 35.7% manifiesta que a veces el equipo directivo cumple con las actividades burocráticas y con la orientación administrativa hacia los logros pedagógicos; el 28.6% señala que casi siempre; el 21.4% indica que siempre; mientras que el otro 14.3%, casi nunca.

Dimensión: Carismática –Emocional
Resultados de Docentes Secundaria

Cuadro 44: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	14,8	14,8	14,8
	Casi Siempre	14	51,9	51,9	66,7
	Siempre	9	33,3	33,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Figura N° 20: Porcentaje de la dimensión carismática – emocional



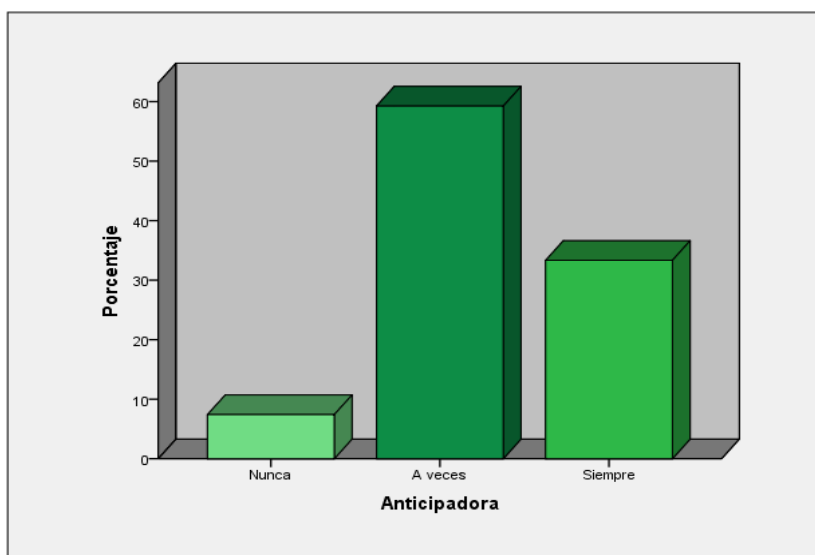
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 27 docentes de secundaria encuestados, el 51.9% manifiesta que casi siempre existe en el equipo directivo un trato cordial, motivación y valoración de méritos y habilidades; el 33.3% señala que siempre; mientras que el otro 14.8%, a veces.

Dimensión: Anticipadora
Resultados de Docentes Secundaria

Cuadro 45: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 5, 6, 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	7,4	7,4	7,4
	A veces	16	59,3	59,3	66,7
	Siempre	9	33,3	33,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Figura N° 21: Porcentaje de la dimensión anticipadora



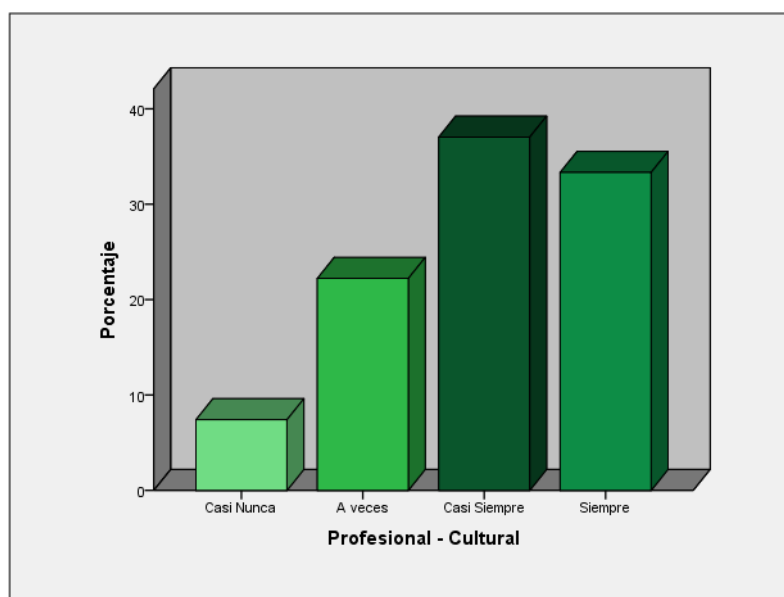
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 27 docentes de secundaria encuestados, el 59.3% manifiesta que a veces se da en el equipo directivo la planificación de estrategias y actividades, se anticipan a los posibles problemas y brindan posibles alternativas de solución; el 33.3% señala que siempre; mientras que el otro 7.4%, nunca.

Dimensión: Profesional - Cultural
Resultados de Docentes Secundaria

Cuadro 46: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	7,4	7,4	7,4
	A veces	6	22,2	22,2	29,6
	Casi Siempre	10	37,0	37,0	66,7
	Siempre	9	33,3	33,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Figura N° 22: Porcentaje de la dimensión profesional – cultural



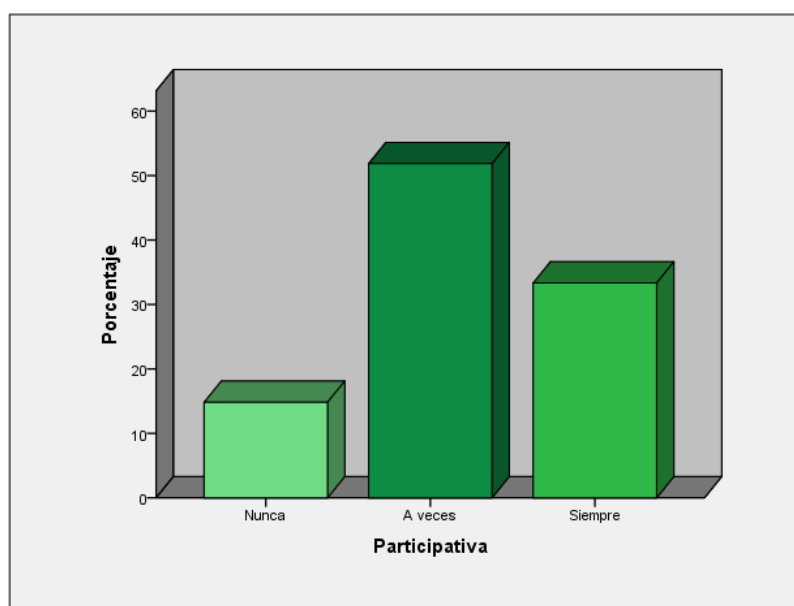
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 27 docentes de secundaria encuestados, el 37% manifiesta que casi siempre el equipo directivo llega al logro de metas y objetivos educativos, disponen de recursos y materiales; así como también, consolidan la cultura y compromiso institucional; el 33.3% señala que siempre; el 22.2% manifiesta que a veces; mientras que el otro 7.4%, casi nunca.

Dimensión: Participativa
Resultados de Docentes Secundaria

Cuadro 47: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 12, 13, 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	14,8	14,8	14,8
	A veces	14	51,9	51,9	66,7
	Siempre	9	33,3	33,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Figura N° 23: Porcentaje de la dimensión participativa



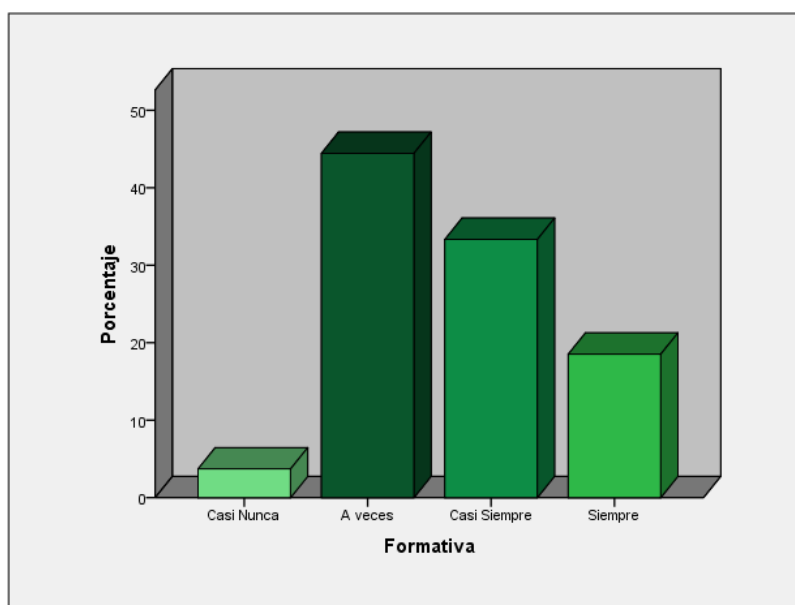
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 27 docentes de secundaria encuestados, el 51.9% manifiesta que a veces el equipo directivo incentiva el trabajo colaborativo, la participación de decisiones en conjunto y coordina entre los distintos estamentos; el 33.3% señala que siempre; mientras que el otro 14.8%, nunca.

Dimensión: Formativa
Resultados de Docentes Secundaria

Cuadro 48: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3,7	3,7	3,7
	A veces	12	44,4	44,4	48,1
	Casi Siempre	9	33,3	33,3	81,5
	Siempre	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Figura N° 24: Porcentaje de la dimensión formativa



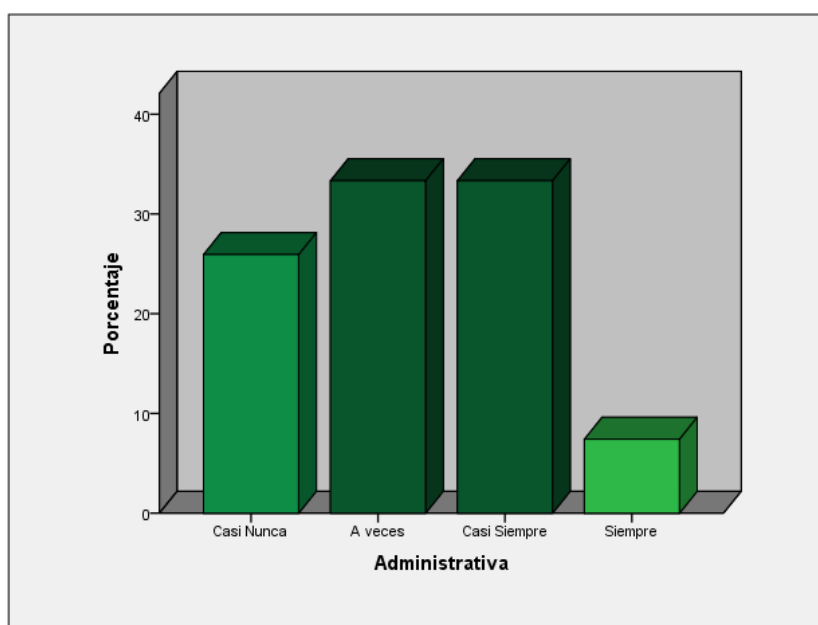
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 27 docentes de secundaria encuestados, el 44.4% manifiesta que a veces el equipo directivo se dedica a su propia formación, ayuda a la formación de los colaboradores y apoya a la innovación; el 33.3% señala que casi siempre; el 18.5% indica que siempre; mientras que el otro 3.7%, casi nunca.

Dimensión: Administrativa
Resultados de Docentes Secundaria

Cuadro 49: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 18, 19, 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	7	25,9	25,9	25,9
	A veces	9	33,3	33,3	59,3
	Casi Siempre	9	33,3	33,3	92,6
	Siempre	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Figura N° 25: Porcentaje de la dimensión administrativa



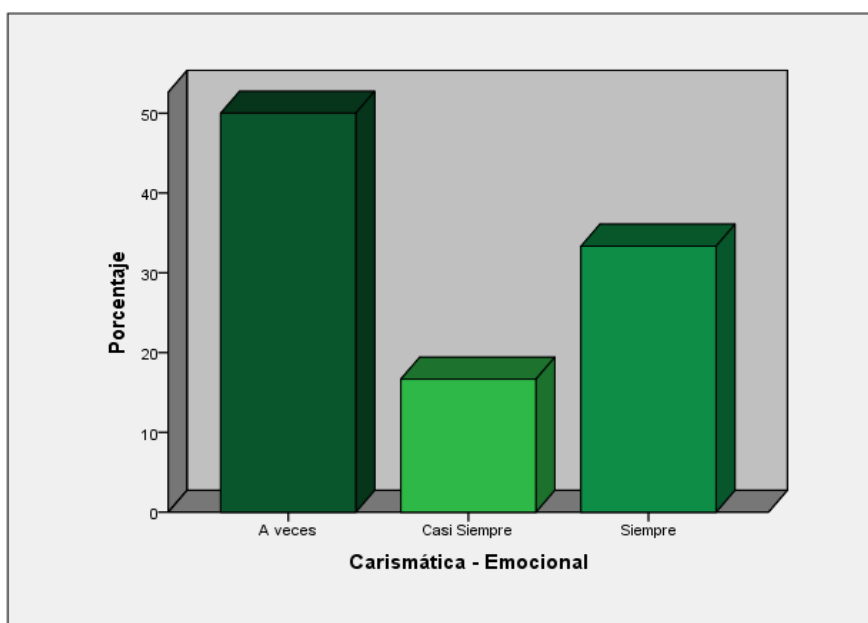
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 27 docentes de secundaria encuestados, el 33.3% manifiesta que casi siempre el equipo directivo cumple con las actividades burocráticas y con la orientación administrativa hacia los logros pedagógicos; el 33.3% señala que a veces; el 25.9% manifiesta que casi nunca; mientras que el otro 7.4%, siempre.

Dimensión: Carismática –Emocional
Resultados de APAFA

Cuadro 50: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	50,0	50,0	50,0
	Casi Siempre	1	16,7	16,7	66,7
	Siempre	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Figura N° 26: Porcentaje de la dimensión carismática – emocional



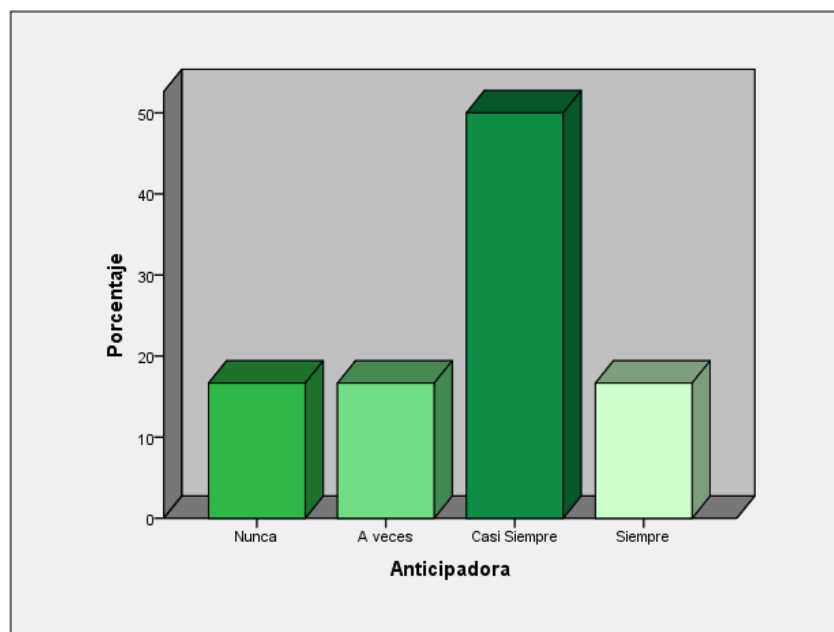
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 6 miembros de APAFA encuestados, el 50% manifiesta que a veces existe en el equipo directivo un trato cordial, motivación y valoración de méritos y habilidades; el 33.3% indica que siempre; mientras que el otro 16.7%, casi siempre.

Dimensión: Anticipadora
Resultados de APAFA

Cuadro 51: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 5, 6, 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	16,7	16,7	16,7
	A veces	1	16,7	16,7	33,3
	Casi Siempre	3	50,0	50,0	83,3
	Siempre	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Figura N° 27: Porcentaje de la dimensión anticipadora



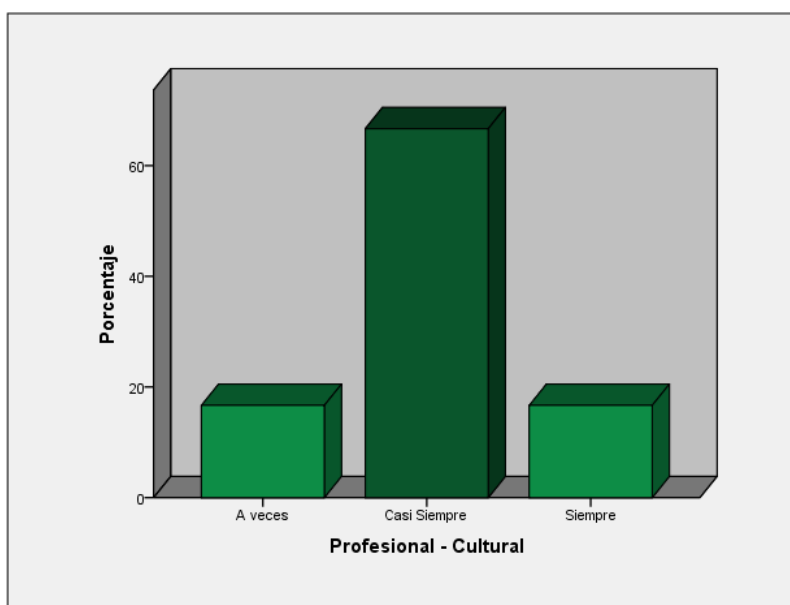
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 6 miembros de APAFA encuestados, el 50% manifiesta que casi siempre se da en el equipo directivo la planificación de estrategias y actividades, se anticipan a los posibles problemas y brindan posibles alternativas de solución; el 16.7% señala que siempre; el 16.7% indica que a veces; mientras que el otro 16.7%, nunca.

Dimensión: Profesional - Cultural
Resultados de APAFA

Cuadro 52: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	16,7	16,7	16,7
	Casi Siempre	4	66,7	66,7	83,3
	Siempre	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Figura 28: Porcentaje de la dimensión profesional – cultural



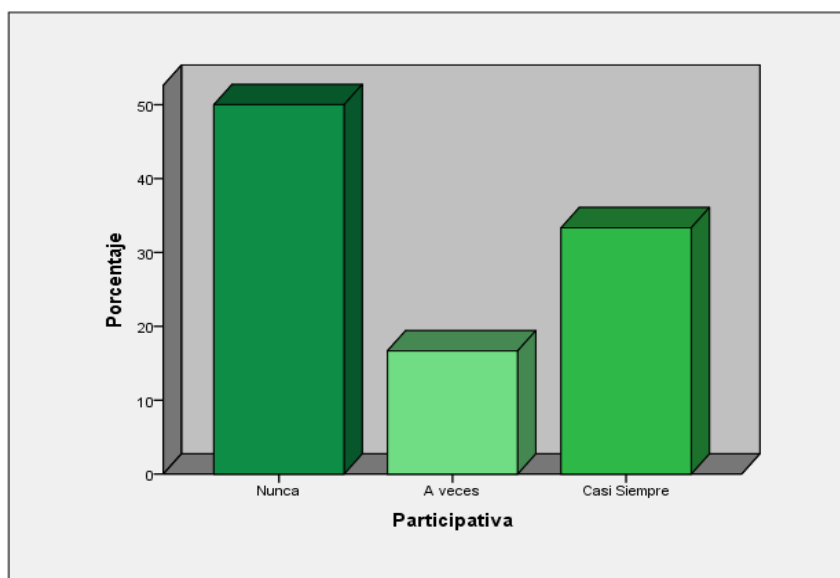
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 6 miembros de APAFA encuestados, el 66.7% manifiesta que casi siempre el equipo directivo llega al logro de metas y objetivos educativos, disponen de recursos y materiales; así como también, consolidan la cultura y compromiso institucional; el 16.7% señala que siempre; mientras que el otro 16.7%, a veces.

Dimensión: Participativa
Resultados de APAFA

Cuadro 53: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 12, 13, 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	50,0	50,0	50,0
	A veces	1	16,7	16,7	66,7
	Casi Siempre	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Figura 29: Porcentaje de la dimensión participativa



Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 6 miembros de APAFA encuestados, el 50% manifiesta que nunca el equipo directivo incentiva el trabajo colaborativo, la participación de decisiones en conjunto y coordina entre los distintos estamentos; el 33.3% señala que casi siempre; mientras que el otro 16.7%, a veces.

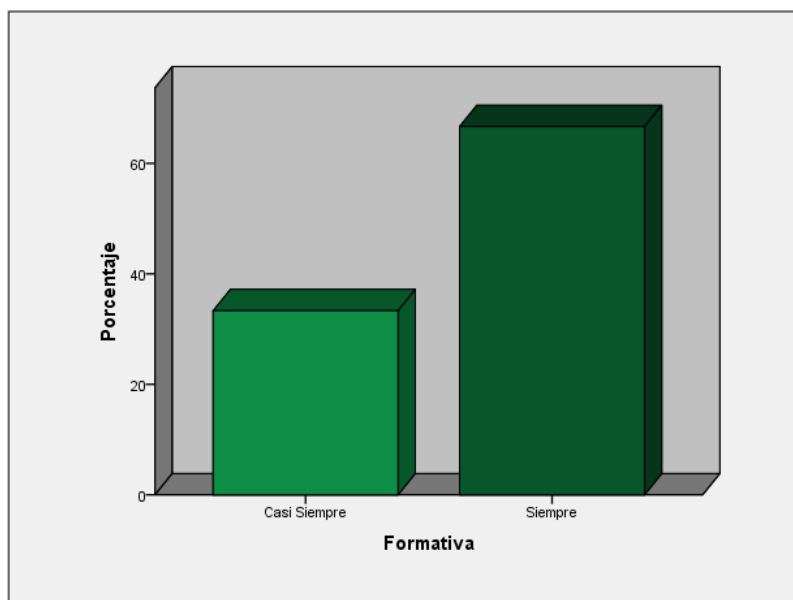
Dimensión: Formativa

Resultados de APAFA

Cuadro 54: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	2	33,3	33,3	33,3
	Siempre	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Figura 30: Porcentaje de la dimensión formativa



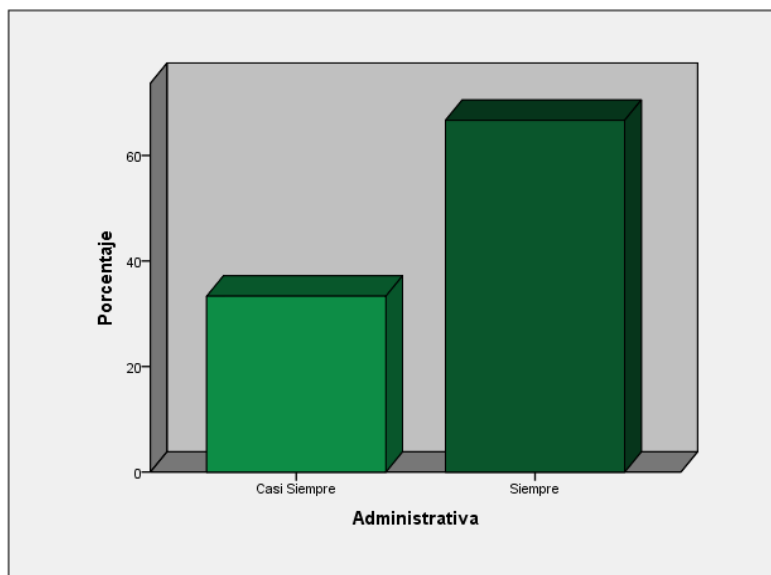
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 6 miembros de APAFA encuestados, el 66.7% manifiesta que siempre el equipo directivo se dedica a su propia formación, ayuda a la formación de los colaboradores y apoya a la innovación; mientras que el otro 33.3% indica que es casi siempre.

Dimensión: Administrativa
Resultados de APAFA

Cuadro 55: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 18, 19, 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	2	33,3	33,3	33,3
	Siempre	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Figura 31: Porcentaje de la dimensión administrativa



Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 6 miembros de APAFA encuestados, el 66.7% manifiesta que siempre el equipo directivo cumple con las actividades burocráticas y con la orientación administrativa hacia los logros pedagógicos; mientras que el otro 33.3% señala que casi siempre.

4.1.2. Presentación, análisis e interpretación de los datos de las dimensiones de la variable dependiente Trabajo colaborativo

Variable: Trabajo Colaborativo

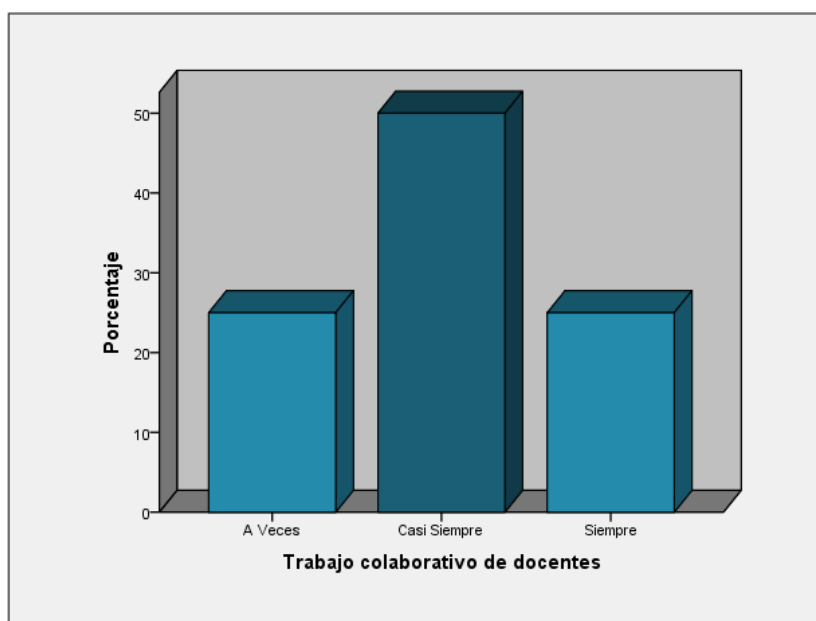
Dimensión: Trabajo colaborativo de docentes

Resultados del Equipo Directivo

Cuadro 56: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	1	25,0	25,0	25,0
	Casi Siempre	2	50,0	50,0	75,0
	Siempre	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Figura 32: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de docentes



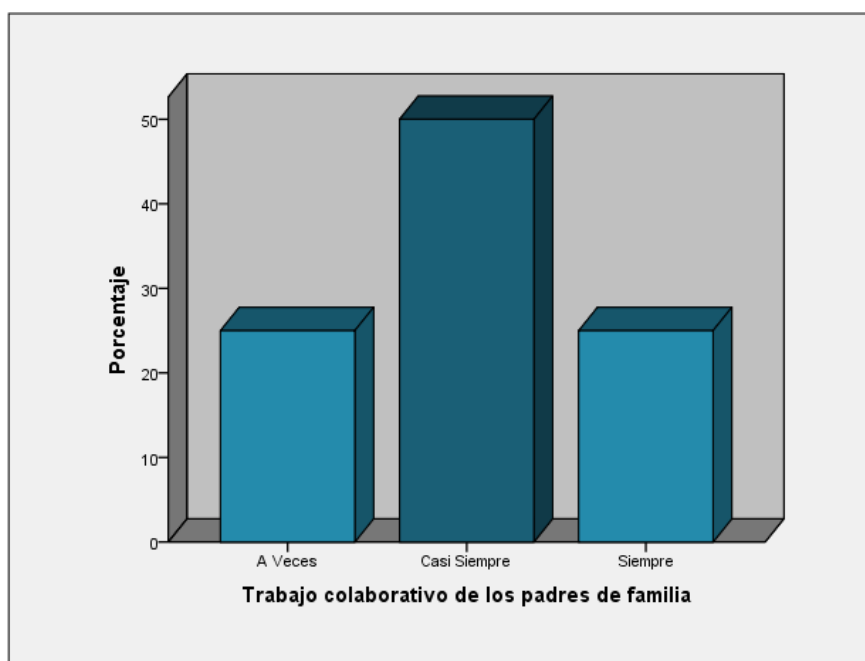
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 4 miembros del equipo directivo encuestados, el 50% manifiesta que casi siempre los docentes cumplen los roles designados, participan en la toma de decisiones y usan estrategias para el logro de las competencias; el 25% señala que siempre; mientras que el otro 25%, a veces.

Dimensión: Trabajo colaborativo de los padres de familia
Resultados del Equipo Directivo

Cuadro 57: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	1	25,0	25,0	25,0
	Casi Siempre	2	50,0	50,0	75,0
	Siempre	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Figura 33: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de los padres de familia



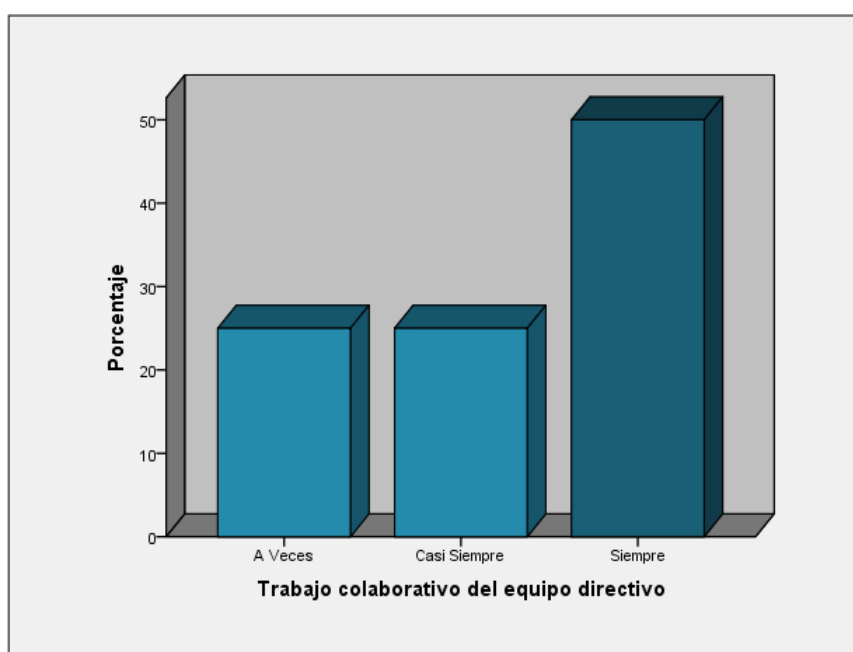
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 4 miembros del equipo directivo encuestados, el 50% manifiesta que casi siempre los padres de familia participan en actividades institucionales y se comunican constante con los docentes y directivos; el 25% señala que siempre; mientras que el otro 25%, a veces.

Dimensión: Trabajo colaborativo del equipo directivo
Resultados del Equipo Directivo

Cuadro 58: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	1	25,0	25,0	25,0
	Casi Siempre	1	25,0	25,0	50,0
	Siempre	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Figura 34: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo del equipo directivo



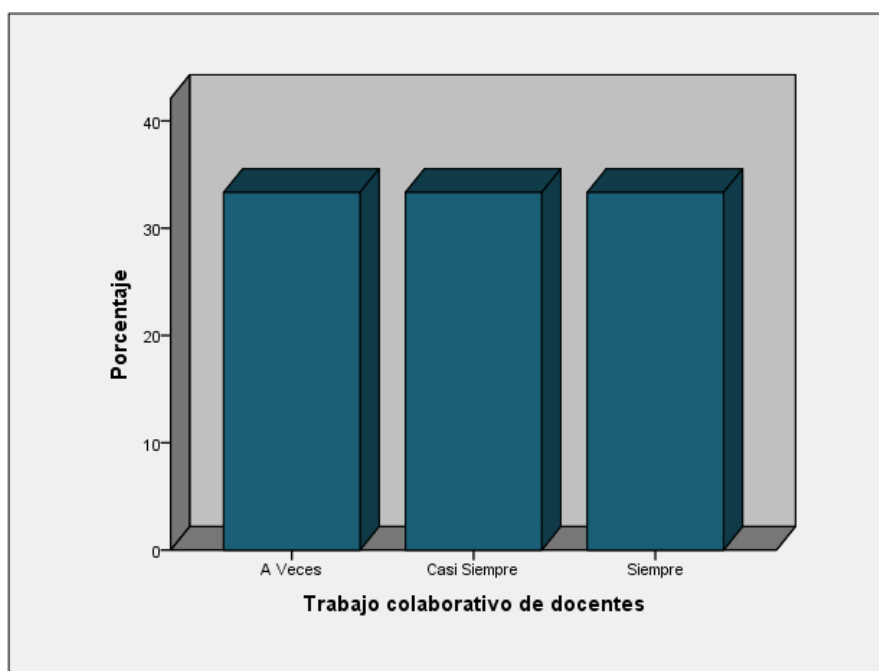
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 4 miembros del equipo directivo encuestados, el 50% manifiesta que siempre existe un liderazgo democrático, se delega responsabilidades a otros actores y se monitorea la gestión pedagógica en la escuela; el 25% señala que casi siempre; mientras que el otro 25%, a veces.

Dimensión: Trabajo colaborativo de docentes
Resultados de Docentes Inicial

Cuadro 59: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	1	33,3	33,3	33,3
	Casi Siempre	1	33,3	33,3	66,7
	Siempre	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Figura 35: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de docentes



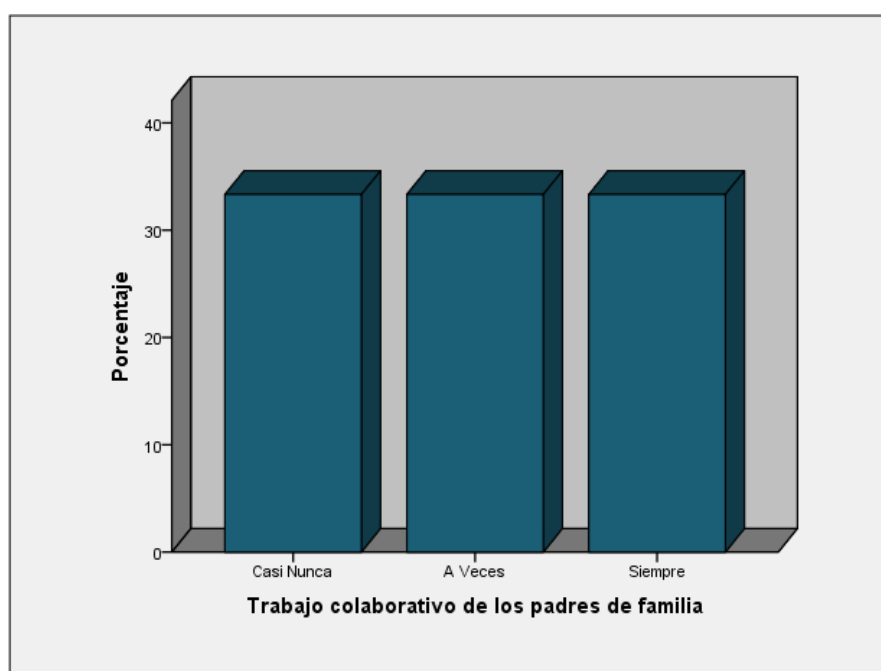
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 3 docentes de inicial encuestados, el 33.3% manifiesta que siempre se cumple con los roles designados, se participa en la toma de decisiones y se usa estrategias para el logro de las competencias; el 33.3% indica que casi siempre; mientras que el otro 33.3%, a veces.

Dimensión: Trabajo colaborativo de los padres de familia
Resultados de Docentes Inicial

Cuadro 60: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	33,3	33,3	33,3
	A Veces	1	33,3	33,3	66,7
	Siempre	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Figura 36: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de los padres de familia



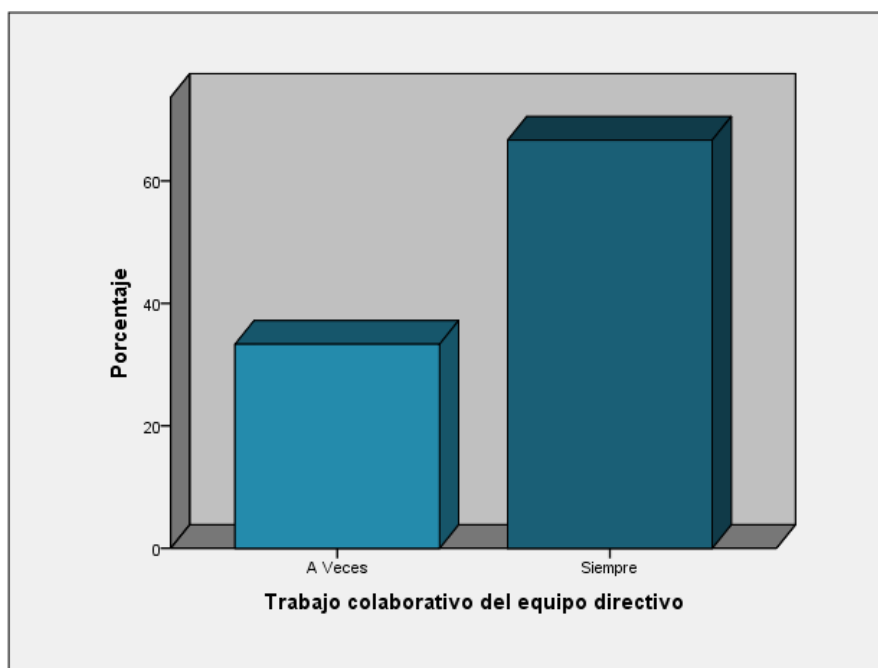
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 3 docentes de inicial encuestados, el 33.3% manifiesta que siempre los padres de familia participan en actividades institucionales y se comunican constante con los docentes y directivos; el 33.3% señala que a veces; mientras que el otro 33.3%, casi nunca.

Dimensión: Trabajo colaborativo del equipo directivo
Resultados de Docentes Inicial

Cuadro 61: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	1	33,3	33,3	33,3
	Siempre	2	66,7	66,7	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Figura 37: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo del equipo directivo



Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 3 docentes de inicial encuestados, el 66.7% manifiesta que siempre existe en el equipo directivo un liderazgo democrático, delegación de responsabilidades a otros actores y el monitoreo de la gestión pedagógica en la escuela; mientras que el otro 33.3% manifiesta que es a veces.

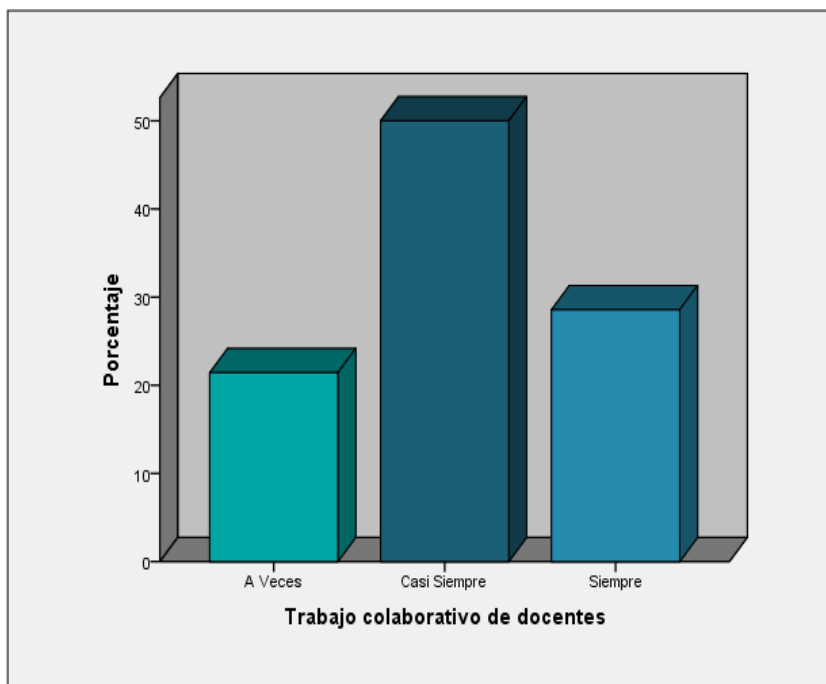
Dimensión: Trabajo colaborativo de docentes

Resultados de Docentes primaria

Cuadro 62: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	3	21,4	21,4	21,4
	Casi Siempre	7	50,0	50,0	71,4
	Siempre	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Figura 38: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de docentes



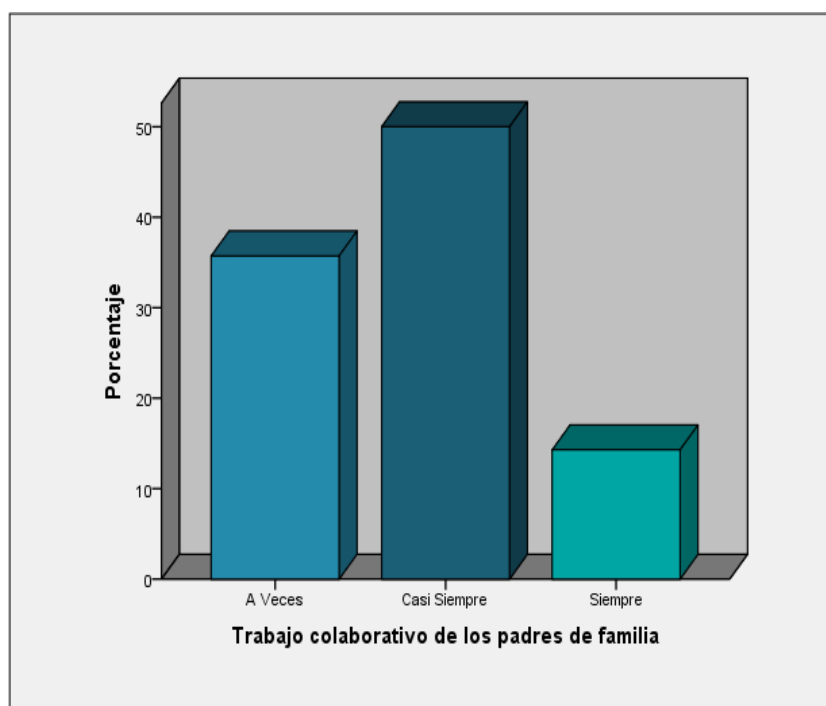
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 14 docentes de primaria encuestados, el 50% manifiesta que casi siempre se cumple con los roles designados, se participa en la toma de decisiones y se usa estrategias para el logro de las competencias; el 28,6% señala que siempre; mientras que el otro 21,4%, a veces.

Dimensión: Trabajo colaborativo de los padres de familia
Resultados de Docentes primaria

Cuadro 63: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	5	35,7	35,7	35,7
	Casi Siempre	7	50,0	50,0	85,7
	Siempre	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Figura 39: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de los padres de familia



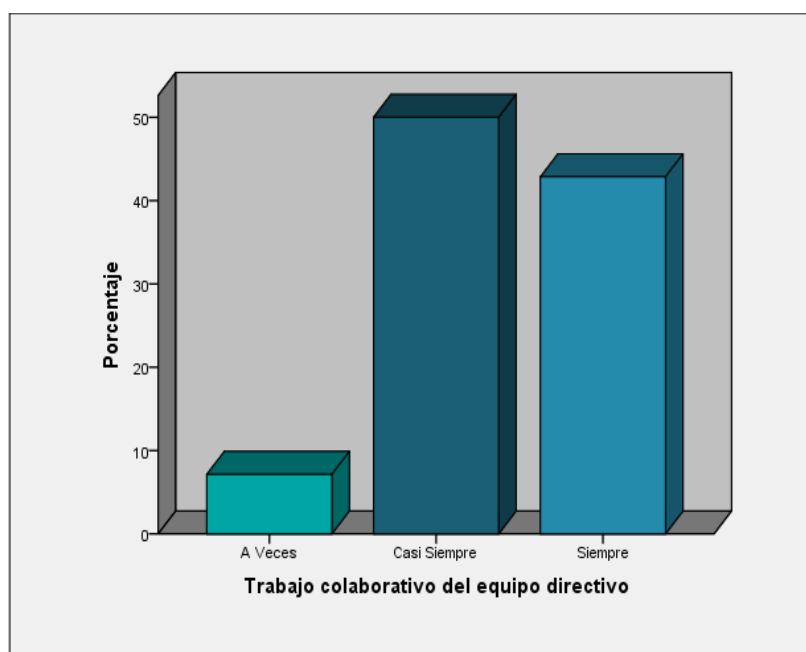
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 14 docentes de primaria encuestados, el 50% manifiesta que casi siempre los padres de familia participan en actividades institucionales y se comunican constante con los docentes y directivos; el 35.7% manifiesta que a veces; mientras que el otro 14.3%, siempre.

Dimensión: Trabajo colaborativo del equipo directivo
Resultados de Docentes primaria

Cuadro 64: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	1	7,1	7,1	7,1
	Casi Siempre	7	50,0	50,0	57,1
	Siempre	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Figura 40: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo del equipo directivo



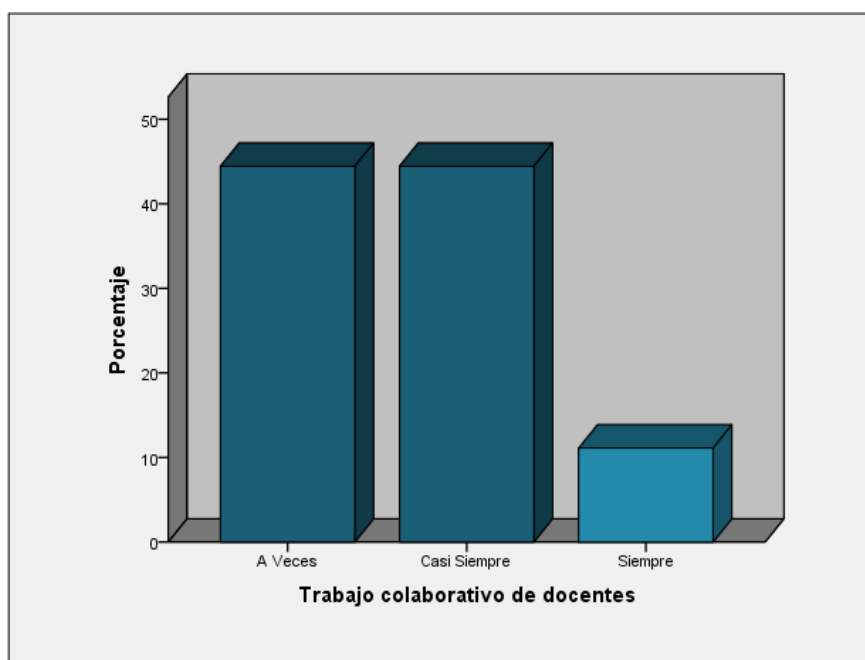
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 14 docentes de primaria encuestados, el 50% manifiesta que casi siempre existe en el equipo directivo un liderazgo democrático, delegación de responsabilidades a otros actores y el monitoreo de la gestión pedagógica en la escuela; el 42,9 % señala que siempre; mientras que el otro 7.1%, a veces.

Dimensión: Trabajo colaborativo de docentes
Resultados de Docentes secundaria

Cuadro 65: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	12	44,4	44,4	44,4
	Casi Siempre	12	44,4	44,4	88,9
	Siempre	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Figura 41: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de docentes



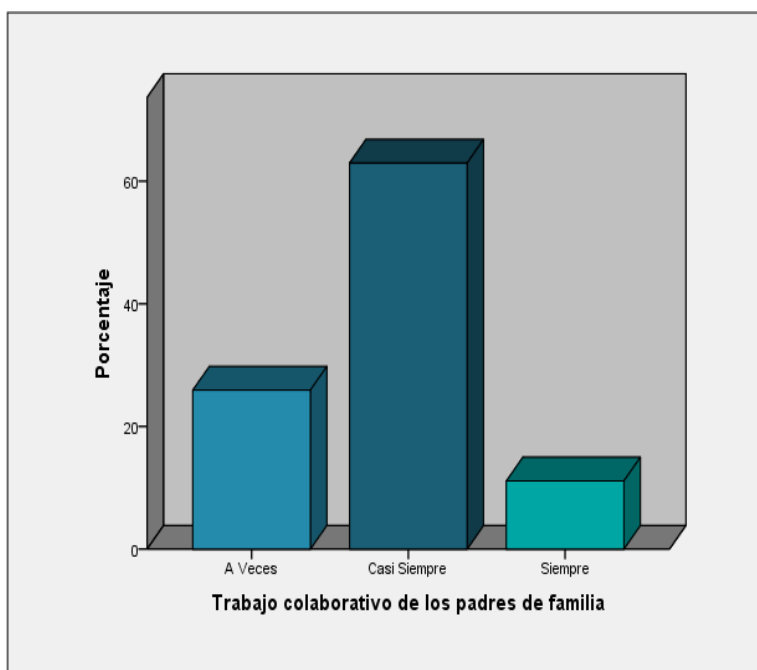
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 27 docentes de secundaria encuestados, el 44.4% manifiesta que casi siempre se cumple con los roles designados, se participa en la toma de decisiones y se usa estrategias para el logro de las competencias; el 44.4% indica que a veces; mientras que el otro 11.1%, siempre.

Dimensión: Trabajo colaborativo de los padres de familia
Resultados de Docentes secundaria

Cuadro 66: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	7	25,9	25,9	25,9
	Casi Siempre	17	63,0	63,0	88,9
	Siempre	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Figura 42: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de los padres de familia



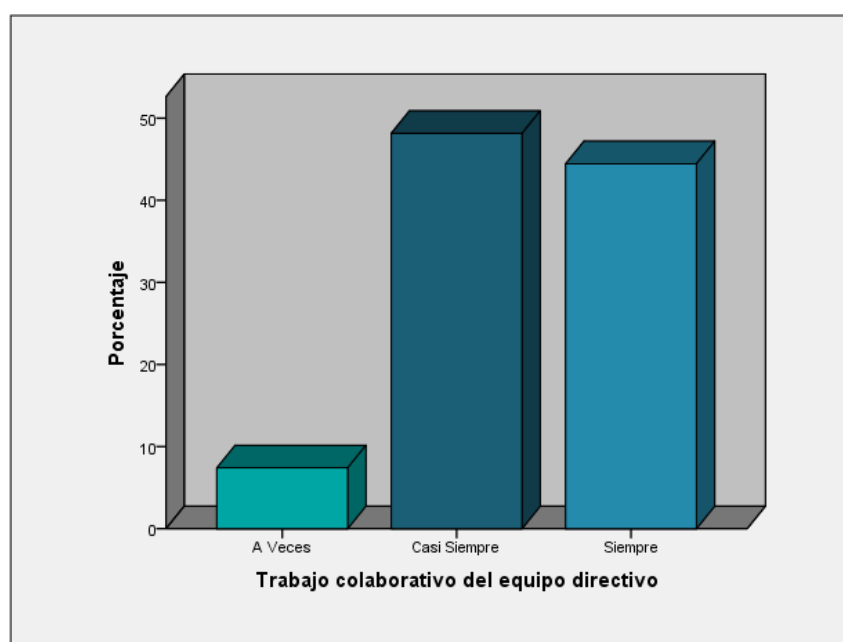
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 27 docentes de secundaria encuestados, el 63% manifiesta que casi siempre los padres de familia participan en actividades institucionales y se comunican constante con los docentes y directivos; el 25.9% indica que a veces; mientras que el otro 11.1%, siempre.

Dimensión: Trabajo colaborativo del equipo directivo
Resultados de Docentes secundaria

Cuadro 67: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	2	7,4	7,4	7,4
	Casi Siempre	13	48,1	48,1	55,6
	Siempre	12	44,4	44,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Figura 43: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo del equipo directivo



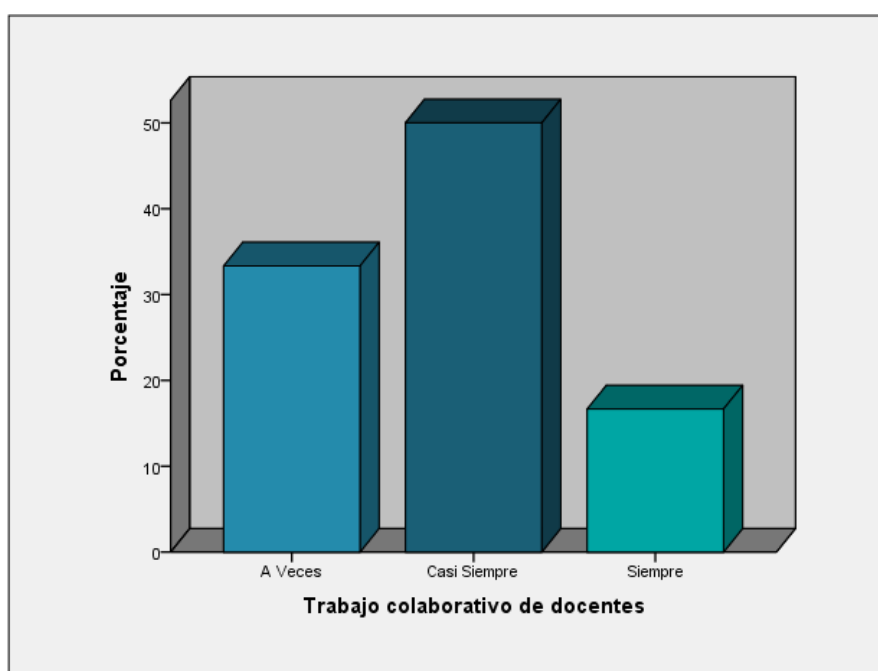
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 27 docentes de secundaria encuestados, el 48.1% manifiesta que casi siempre existe en el equipo directivo un liderazgo democrático, delegación de responsabilidades a otros actores y el monitoreo de la gestión pedagógica en la escuela; el 44.4% señala que siempre; mientras que el otro 7.4%, a veces.

Dimensión: Trabajo colaborativo de docentes
Resultados de APAFA

Cuadro 68: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	2	33,3	33,3	33,3
	Casi Siempre	3	50,0	50,0	83,3
	Siempre	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Figura 44: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de docentes



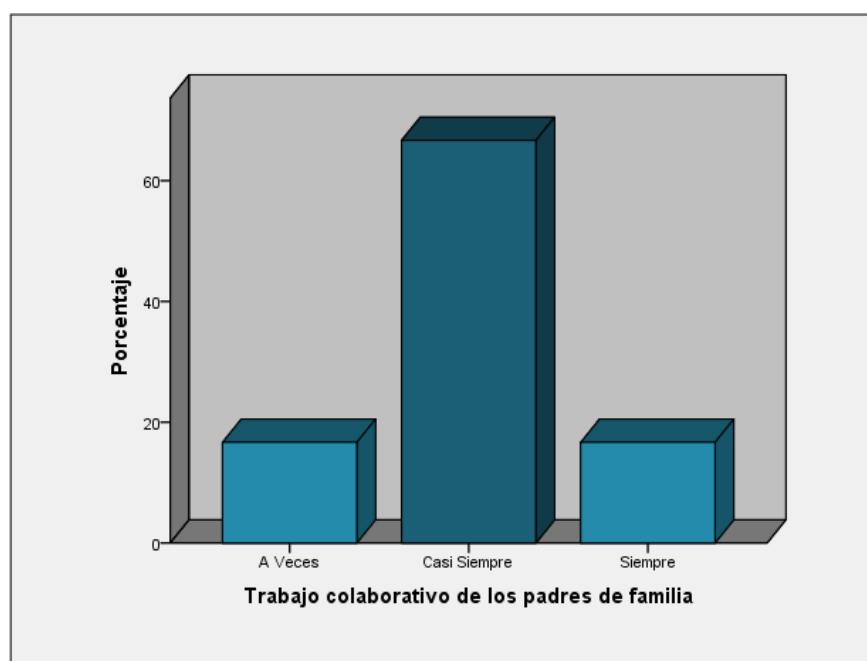
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 6 miembros de APAFA encuestados, el 50% manifiesta que casi siempre los docentes cumplen los roles designados, participan en la toma de decisiones y usan estrategias para el logro de las competencias; el 33.3% señala que a veces; mientras que el otro 16.7%, siempre.

Dimensión: Trabajo colaborativo de los padres de familia
Resultados de APAFA

Cuadro 69: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	1	16,7	16,7	16,7
	Casi Siempre	4	66,7	66,7	83,3
	Siempre	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Figura 45: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo de los padres de familia



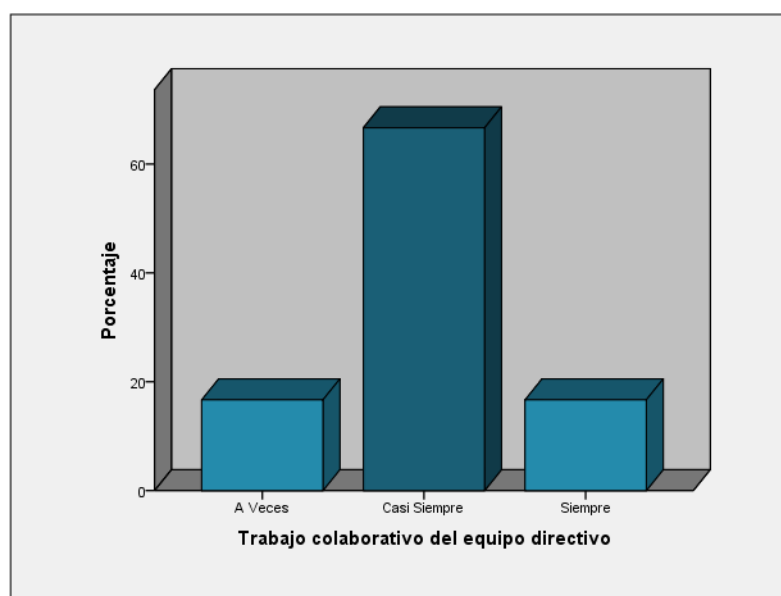
Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 6 miembros de APAFA encuestados, el 66.7% manifiesta que casi siempre participan en actividades institucionales y se comunican constante con los docentes y directivos; el 16.7% señala que siempre; mientras el otro 16.7%, a veces.

Dimensión: Trabajo colaborativo del equipo directivo
Resultados de APAFA

Cuadro 70: Distribución de frecuencias de la dimensión: ítems 15, 16, 17, 18, 19, 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	1	16,7	16,7	16,7
	Casi Siempre	4	66,7	66,7	83,3
	Siempre	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Figura 46: Porcentaje de la dimensión trabajo colaborativo del equipo directivo



Interpretación: En la tabla y gráfico estadístico, se evidencia que, de los 6 miembros de APAFA encuestados, el 66.7% manifiesta que casi siempre existe en el equipo directivo un liderazgo democrático, delegación de responsabilidades a otros actores y el monitoreo de la gestión pedagógica en la escuela; el 16.7% señala que siempre; mientras que el otro 16.7%, a veces.

4.2. Proceso de prueba de Hipótesis

Pruebas de normalidad

Cuadro 71: Pruebas de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Trabajo Colaborativo	,090	54	,200*	,943	54	,012

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.2.1. Prueba de la hipótesis general.

Ha: El liderazgo pedagógico directoral **se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: El liderazgo pedagógico **no se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

Regla de decisión

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig.}$ $Es > \alpha 0.05$, se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.
- Si $p \text{ valor} = \text{Sig.}$ $Es < \alpha 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

Estadísticos de la prueba de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Pearson entre la variable liderazgo pedagógico directoral y la variable trabajo colaborativo.

Cuadro 72: Matriz de correlación entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo

		Liderazgo Pedagógico Directoral	Trabajo Colaborativo
Liderazgo Pedagógico Directoral	Correlación de Pearson	1	,721**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Trabajo Colaborativo	Correlación de Pearson	,721**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: La matriz de correlación presenta por pares de variables el coeficiente de Pearson y el nivel de significancia obtenido, se tiene una significancia de 0.000, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo. Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva moderada ($r_P=0.721$, $p < 0.05$),

4.2.2. Prueba de la hipótesis específica 1.

Ha: La dimensión carismática – emocional **se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión carismática – emocional **no se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

Regla de decisión

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} > \alpha 0.05$, se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.
- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} < \alpha 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

Estadísticos de la prueba de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Pearson entre la dimensión carismática – emocional y la variable trabajo colaborativo.

Cuadro 73: Matriz de correlación la dimensión carismática – emocional y la variable trabajo colaborativo

		Carismática - Emocional	Trabajo Colaborativo
Carismática - Emocional	Correlación de Pearson	1	,788**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	54	54
Trabajo Colaborativo	Correlación de Pearson	,788**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: La matriz de correlación presenta por pares de variables el coeficiente de Pearson y el nivel de significancia obtenido, se tiene una significancia de 0.004, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: existe una relación significativa entre la dimensión carismática – emocional y el trabajo colaborativo. Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva moderada ($r = 0.788$, $p < 0.05$),

4.2.3. Prueba de la hipótesis específica 2.

Ha: La dimensión anticipadora **se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión anticipadora **no se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

Regla de decisión

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig.} > \alpha 0.05$, se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.
- Si $p \text{ valor} = \text{Sig.} < \alpha 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

Estadísticos de la prueba de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Pearson entre la dimensión anticipadora y la variable trabajo colaborativo.

Cuadro 74: Matriz de correlación la dimensión anticipadora y la variable trabajo colaborativo

		Anticipadora	Trabajo Colaborativo
Anticipadora	Correlación de Pearson	1	,779**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Trabajo Colaborativo	Correlación de Pearson	,779**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: La matriz de correlación presenta por pares de variables el coeficiente de Pearson y el nivel de significancia obtenido, se tiene una significancia de 0.000, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: existe una relación significativa entre dimensión anticipadora y el trabajo colaborativo. Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva moderada ($r = 0.779$, $p < 0.05$),

4.2.4. Prueba de la hipótesis específica 3.

Ha: La dimensión profesional – cultural **se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión profesional – cultural **no se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

Regla de decisión

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig.}$ $Es > \alpha 0.05$, se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.
- Si $p \text{ valor} = \text{Sig.}$ $Es < \alpha 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

Estadísticos de la prueba de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Pearson entre la dimensión profesional – cultural y la variable trabajo colaborativo.

Cuadro 75: Matriz de correlación la dimensión profesional – cultural y la variable trabajo colaborativo

		Profesional - Cultural	Trabajo Colaborativo
Profesional – Cultural	Correlación de Pearson	1	,796**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Trabajo Colaborativo	Correlación de Pearson	,796**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: La matriz de correlación presenta por pares de variables el coeficiente de Pearson y el nivel de significancia obtenido, se tiene una significancia de 0.000, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: existe una relación significativa entre la dimensión profesional – cultural y el trabajo colaborativo. Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva moderada ($r P=0.796, p < 0.05$),

4.2.5. Prueba de la hipótesis específica 4.

Ha: La dimensión participativa **se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión participativa **no se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

Regla de decisión

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} > \alpha 0.05$, se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.
- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} < \alpha 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

Estadísticos de la prueba de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Pearson entre la dimensión participativa y la variable trabajo colaborativo.

Cuadro 76: Matriz de correlación la dimensión participativa y la variable trabajo colaborativo

		Participativa	Trabajo Colaborativo
Participativa	Correlación de Pearson	1	,781**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Trabajo Colaborativo	Correlación de Pearson	,781**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: La matriz de correlación presenta por pares de variables el coeficiente de Pearson y el nivel de significancia obtenido, se tiene una significancia de 0.000, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: existe una relación significativa entre dimensión participativa y el trabajo colaborativo. Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva moderada ($r P=0.781, p < 0.05$),

4.2.6. Prueba de la hipótesis específica 5.

Ha: La dimensión formativa **se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión formativa **no se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

Regla de decisión

- Si p valor = Sig. Es $> \alpha$ 0.05, se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.
- Si p valor = Sig. Es $< \alpha$ 0.05, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

Estadísticos de la prueba de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Pearson entre la dimensión formativa y la variable trabajo colaborativo.

Cuadro 77: Matriz de correlación la dimensión formativa y la variable trabajo colaborativo

		Formativa	Trabajo Colaborativo
Formativa	Correlación de Pearson	1	,737**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Trabajo Colaborativo	Correlación de Pearson	,737**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: La matriz de correlación presenta por pares de variables el coeficiente de Pearson y el nivel de significancia obtenido, se tiene una significancia de 0.000, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: existe una relación significativa entre la dimensión formativa y el trabajo colaborativo. Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva moderada ($r = 0.737$, $p < 0.05$),

4.2.7. Prueba de la hipótesis específica 6.

Ha: La dimensión administrativa **se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

H0: La dimensión administrativa **no se relaciona significativamente** con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

Regla de decisión

- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} > \alpha 0.05$, se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.
- Si $p \text{ valor} = \text{Sig. Es} < \alpha 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alterna.

Estadísticos de la prueba de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Pearson entre la dimensión administrativa y la variable trabajo colaborativo.

Cuadro 78: Matriz de correlación la dimensión administrativa y la variable trabajo colaborativo

		Administrativa	Trabajo Colaborativo
Administrativa	Correlación de Pearson	1	,692**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Trabajo Colaborativo	Correlación de Pearson	,692**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: La matriz de correlación presenta por pares de variables el coeficiente de Pearson y el nivel de significancia obtenido, se tiene una significancia de 0.000, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: existe una relación significativa entre la dimensión administrativa y el trabajo colaborativo. Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa positiva media ($r P=0.692, p <0.05$),

4.3. Presentación de resultados

En la presente discusión se tratará de realizar un debate sobre los resultados obtenidos en la investigación, para ello nos basaremos en las variables planteadas y en argumentos expuestos en el marco teórico.

Esta investigación planteó la siguiente hipótesis general alterna: El liderazgo pedagógico directoral se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.

Para esto, las dimensiones de la variable independiente: carismática – emocional, anticipadora, profesional – cultural, participativa, formativa y administrativa que se ejercen; cobran relevancia para que haya un Trabajo colaborativo, ya que, según los resultados obtenidos, existe una relación significativa que regula positivamente la formación y motivación de los docentes y el ambiente laboral participativo que debe haber en toda institución educativa.

En primer lugar, al analizar de manera general el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo se halló una relación significativa positiva moderada entre ambos (0.721). Al respecto, Vargas (2010) señaló que el líder efectivo cumple dos funciones principales en una institución educativa; por una parte, forma y motiva a los docentes (por ejemplo, aclarando los objetivos de la organización y dando instrucciones claras); por otra, facilitando que el ambiente participativo dentro de la organización sea el mejor posible, para aumentar al mismo tiempo la motivación interna de los actores.

Además, Vargas (2010) recalca que el liderazgo pedagógico articula la política educativa en el trabajo colaborativo y los procesos de gestión pedagógica.

De igual manera, al analizar la dimensión carismática – emocional y la variable trabajo colaborativo se evidencia una relación significativa positiva moderada entre ambas (0.788). Sobre ello Gento et al. (2012) concuerda en que el líder debe resultar atractivo, de modo que otras personas se sientan a gusto estando con él/ella o ellos.

Así mismo, Medina y Gómez (2012) mencionan que se necesita de un líder emocional equilibrado y éticamente abierto a incorporar lo más valioso a la práctica docente, con sensibilidad y mejora continua de las visiones, acciones y concepciones, que orientan las decisiones de los directivos para que exista una educación de calidad.

Por otro lado, también se evidencia una relación significativa positiva moderada entre la dimensión anticipadora y la variable trabajo colaborativo (0.779). De acuerdo con Gento et al. (2012) un líder pedagógico debe poseer la capacidad para ver de modo anticipado las que podrían ser las estrategias más apropiadas y las actividades más efectivas para resolver retos o problemas futuros o para lograr las aspiraciones deseadas.

Respecto a la dimensión profesional – cultural, se evidenció una relación significativa positiva moderada con el trabajo colaborativo (0.796), en el que la mayoría manifiesta que casi siempre existen logros de metas y objetivos educativos, disponibilidad de recursos y materiales, consolidación de la cultura institucional y compromiso institucional.

A todo esto, Vargas (2010) indica que un liderazgo pedagógico promueve la eficacia basada en la calidad de los aprendizajes, la eficiencia en la innovación, aplicación de estrategias y la evaluación; así como, impulsa el empoderamiento de la gestión pedagógica para el logro de los objetivos de la institución educativa.

Por otra parte, la dimensión participativa y el trabajo colaborativo también tienen una relación significativa positiva moderada (0.781), con lo que se evidencia que el líder debe estimular al equipo hacia un trabajo colaborativo y un esfuerzo en conjunto para el logro de las metas. Por esto, Vargas (2010) indica que un líder pedagógico debe desarrollar la motivación y creatividad entre todos sus colaboradores mediante la comunicación; así como, interactuar con la comunidad educativa abriendo las puertas de la institución educativa a la sociedad.

De igual forma, se concluyó que existe una relación significativa positiva moderada entre la dimensión formativa y la variable trabajo colaborativo (0.737), por lo que se observa en el líder pedagógico el deseo por promover la formación continua de las personas sobre las que ejerce su liderazgo y la de su propia formación.

A todo esto, Galeano y Orozco (2015) indicaron que el trabajo colaborativo es el aporte que una persona hace a sus compañeros de equipo en cuanto a sus experiencias, comentarios, sugerencias y reflexiones, para ello se debe crear entornos de aprendizaje, ya que los convierte en aprendizajes muy significativos entre todo el grupo humano. Además, Vargas (2010) menciona que el líder pedagógico debe asegurar la capacitación de los docentes para mejorar su desempeño y el trabajo en equipo.

Por último, al analizar la dimensión administrativa y el trabajo colaborativo se determinó una relación significativa positiva moderada entre ambos (0.692), concluyendo que es conveniente simplificar el cumplimiento de actividades burocráticas y que estas se direccionen a lograr instituciones de verdadera calidad. Por esto, Montero (2011) afirmó que todo esto requiere de condiciones organizativas para promover el trabajo conjunto, pero también actitudes de compromiso profesional, acompañados de un efectivo liderazgo pedagógico.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos se pueden elaborar las siguientes conclusiones:

1. Los datos evidencian que entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo existe un grado de correlación moderada (0.721 de correlación de acuerdo al Coeficiente de Pearson es una correlación positiva moderada) en el colegio Fe y Alegría N° 12. Esto se puede explicar por la relevancia que tiene el liderazgo que hay en una institución educativa el cual depende de las prácticas implementadas y a qué dimensiones dedicar tiempo y atención. Por ello, se puede deducir que el trabajo colaborativo depende del liderazgo pedagógico directoral, lo cual demuestra la hipótesis general propuesta.
2. Se ha concluido que en el colegio Fe y Alegría N° 12, la dimensión carismática – emocional que posee el líder pedagógico directoral provoca que los integrantes de la comunidad educativa se sientan a gusto en ese entorno, además al percibir que su líder es emocionalmente equilibrado sienten que hay un entorno de confianza en donde se pueden incorporar las sugerencias brindadas por el equipo docente, por ello, se determinó que existe una relación significativa positiva con el trabajo colaborativo, con una correlación de 0.788 de acuerdo al coeficiente de Pearson.
3. El estudio permite concluir que la dimensión anticipadora que tiene el líder pedagógico directoral pueda propiciar las estrategias más efectivas para resolver retos y problemas dentro de una organización, lo que permite que haya un trabajo colaborativo positivo en el colegio Fe y Alegría N° 12, de acuerdo con el coeficiente de Pearson que determinó una correlación de 0.779, encontrándose una asociación lineal estadística significativa positiva moderada.
4. Los resultados obtenidos demuestran que la dimensión profesional – cultural de un líder pedagógico directoral impulsa el logro de metas y objetivos organizacionales, facilitando los recursos necesarios, esto permite que los actores se vean comprometidos en el proceso pedagógico y puedan trabajar colaborativamente de forma positiva, concluyendo que existe una relación

significativa moderada entre ambos criterios (0.796 de acuerdo a la correlación de Pearson).

5. Esta investigación concluye que la dimensión participativa del líder pedagógico directoral se relaciona positivamente con el trabajo colaborativo de los integrantes de esta institución educativa, según Pearson en el que obtuvo 0.781, puesto que los logra comprometer en las decisiones tomadas en cada fase de los proyectos planteados.
6. Referente a la dimensión formativa del líder pedagógico directoral, se concluye que esta propicia su formación continua y la de las personas sobre las que ejerce su liderazgo y que, con ello, exista un trabajo colaborativo positivo, ya que esto logra llevar a cabo las tareas que permiten avanzar a la organización en conjunto. Lo que se evidencia en la correlación de Pearson de 0.737 que indica una asociación positiva moderada.
7. Se ha concluido que la dimensión administrativa del líder pedagógico directoral guarda relación positiva con el trabajo colaborativo (de acuerdo al coeficiente de Pearson en el que obtuvo 0.692), aunque esto podría ser simplificado hacia el logro de los procesos de aprendizaje de auténtica calidad educativa.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados y las conclusiones se pueden elaborar las siguientes recomendaciones:

1. Recomendar a las autoridades del colegio Fe y Alegría N° 12 el fomento de un adecuado liderazgo pedagógico directoral como eje principal para establecer un trabajo colaborativo óptimo, que garantice que todos los miembros se comprometan, participen y se muevan en un mismo objetivo con el fin de garantizar una educación de calidad.
2. Rediseñar aquellas estructuras pedagógicas que hagan posible la mejora de un entorno laboral emocionalmente equilibrado, como el acompañar y estimular el trabajo de los docentes en el aula o apoyar las iniciativas que tengan para una sana convivencia entre todos. Esto fomenta que los profesores se sientan respaldados y enfoquen su mirada hacia una meta en común.
3. Capacitar a los directivos en temas de planificación, organización y estrategias de gestión educativa con el fin de anticiparse a los diferentes problemas que pueden suceder y/o propiciar soluciones a los retos continuos que hay dentro de la institución. Esto conlleva a que exista un mejor trabajo colaborativo que dispondrá de herramientas a usar en las situaciones que puedan acontecer.
4. Facilitar y asegurar los recursos y condiciones necesarias para el logro de las metas organizacionales. Para ello, el equipo directivo debe gestionar con antelación lo que se requiere con el fin de disponer de estos para consolidar el trabajo docente e institucional.
5. Propiciar que el líder pedagógico directoral genere una atmósfera participativa en la institución educativa, ya que esto proporciona confianza para que todos se sientan motivados y parte activa de la organización. Eso conlleva que todos los miembros se comprometan con los objetivos del colegio y puedan colaborar con la realización de los mismos.

6. Incentivar en el equipo directivo y docente capacitaciones continuas en temas de gestión pedagógica y trabajo colaborativo con el fin de actualizar su formación profesional. Esto propiciará entornos de aprendizajes colaborativos en el colegio en el que se podrá intercambiar experiencias y reflexiones del quehacer educativo (GIA) para mejorar el desempeño individual y el trabajo en equipo.
7. Recomendar al equipo directivo que reorganice las actividades administrativas para simplificarlas y direccionarlas hacia una verdadera calidad educativa. Esto se puede ejecutar si se realiza un efectivo liderazgo directoral acompañado de un trabajo conjunto de todas sus partes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Fuentes impresas

- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Universidad Alas Peruanas. Lima, Perú.
- Baldoceda, M. (2008). *La gestión Pedagógica y el mejoramiento de la calidad académica de los estudiantes de la Institución Educativa Sor Ana de los Ángeles, en el área de ciencias Sociales durante el año 2006* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú.
- Batista (2001). *Gestión pedagógica de instituciones educativas*. México: Astra Ediciones.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Cornejo, M. (2005). *Los secretos del líder*. México: Servicios especiales de edición S. A.
- Diploma de Formación Magisterial como Segunda Especialidad PUCP (1998). *Liderazgo y dinámica grupal. Primera Unidad Didáctica*. Cuarta edición. Proyecto “Calidad de la Educación y Desarrollo Regional”. Facultad de Educación. CISE-PUCP.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Avances de investigación. Educación y aprendizajes*, 17, 7 – 64.
- Galeano, L. y Orozco, M. (2015). *Fortalecimiento de la Gestión Pedagógica a través del trabajo colaborativo en el Centro de Desarrollo Emaus* (tesis de especialización). Universidad Católica de Manizales, Armenia.
- Gallegos, J. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. San Marcos.
- Gento, S., Palomares, A., Garcia, M. y Gonzales, R. (2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE-*, Granada, España.
- Gros, B. (2000). *El ordenador invisible*. Barcelona: Gedisa.

- Guitert, M. y Giménez, F. (2000). *El trabajo cooperativo en entornos virtuales de aprendizaje*. En: Duart, J.M.; Sangra, A. (Ed.) *Aprender en la virtualidad* (pp. 113 – 134). Barcelona: Gedisa.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. México.
- IIPE Buenos Aires – UNESCO (1999). *Gestión educativa estratégica. Módulo 2. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Proyecto “Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa”. Buenos Aires, Argentina.
- Imbernon, F. (1998). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado: hacia una nueva cultura profesional*. Tercera Edición. Barcelona: Graó.
- Johnson, D y Johnson R, (1999). *Aprender juntos y solos*, AIQUE, cap. 1 Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista.
- Koontz, H. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación. Perspectiva educacional. Formación de profesores*, 53 (1), 92 -113.
- Medina, A. y Gómez, R. (2012). *La dirección escolar-liderazgo para intervenir en programas de atención a la diversidad y bilingüismo en un centro de Educación Secundaria*. Paper, Congreso Internacional de Organización Educativa, Universidad de Granada, 18-20 de diciembre.
- Paez, Darío y otros (2004). *Psicología Social, Cultura y Educación*. Madrid.
- Panta, J. (2010). *Gestión Pedagógica y calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Felipe Huamán Poma de Ayala de Moyopampa-Chosica-2009* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú.
- Podestá, P. (2014). *El trabajo colaborativo entre docentes: experiencias en la Especialización Docente Superior en Educación y TIC*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Congreso llevado a cabo en Buenos Aires, Argentina.

- Pujolàs, P. (2008). *9 ideas clave. El aprendizaje cooperativo*. Barcelona, España: GRAÓ.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2009). *Metodología de la Investigación y Diseños en la Investigación Científica*. Lima, Perú: Visión Universitaria.
- Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos* (tesis de maestría). Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima, Perú.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

2. Fuentes digitales

- Damiani, M. (2008). Entendiendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a13.pdf>
- Fe y Alegría. Movimiento de Educación Popular Integral. Perú. Recuperado de: <http://www.feyalegria.org.pe/>
- García, A. (4 de febrero de 2015). Innovación Centrada en Personas: Casos de éxito en Perú (Design Thinking). *Gestión*. Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/2015/02/design-thinking.html>
- García, A. y Navarro, R. (2007). Clima y compromiso organizacional. Recuperado de: http://www.grupos.emagister.com/documento/clima_organizacional/1036-56145
- Gómez-Rada (2002). Liderazgo: concepto, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61 – 77. Recuperado de: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Johnson, D., Johnson, R. y Smith, K. (1997). El Aprendizaje Cooperativo regresa a la Universidad: ¿qué evidencia existe de que funciona? Universidad de Minesota. Recuperado de: <http://www.udel.edu/inst/jan2004/final-files/CoopLearning-espanol.doc>

- Mantegazza, G. y Ceballos, S. (2015). Trabajo Colaborativo: Una experiencia Académica Universidad Privada de Tacna (Perú)- Universidad Católica de Oriente (Colombia). *Convergencia empresarial. Revista académica y de investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales*. Recuperado de: http://api.ning.com/files/anqes*yRITeJQO5vn6oJ9Au5EUzhmEfgN7rH1GeXZXS3sqQ5vx*yAZYy-TLcTneaAC29ClknFlmHddQmOWV7s5*M2aVKS0k/TRABAJOCOLABORATIVOUNAEXPERIENCIAACADEMICAUPTUCO.pdf
- Mendoza, T. (2008). El trabajo colaborativo, condición necesaria para la transformación de la gestión escolar*. *Experiencias Escolares Exitosas Programa Escuelas de Calidad*. Recuperado de: <https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2010/07/libro-exper-esc-exit-pec.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Montero, L. (2011). *El trabajo colaborativo del profesorado como oportunidad formativa*. CEE Participación Educativa. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n16-montero-mesa.pdf>
- Nóchez, M. (2005). Liderazgo pedagógico del director/a y su incidencia en la calidad de la educación en el aula, 1-12. Recuperado de: <http://www.equip123.net/equip1/excell/esp/docs/Directores%20Liderazgo%20Pedagogico%20documento.pdf>
- Ruiz, M. (2015) *Liderazgo pedagógico del director: una estrategia de focalización en escenarios de calidad educativa*. *Ruta Maestra*, 13, 9-12. Recuperado de <http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-13/pdf/4.pdf>
- UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/teresa33ojedasanchez/manual-de-gestin-para-directores-de-iiee>

Zañartu, L. M. (2003). Aprendizaje colaborativo: una nueva forma de Diálogo Interpersonal y en Red. Contexto Educativo. Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías (28). Disponible en: <http://contexto-educativo.com.ar/2003/4/nota-02.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: “El liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, Puente Piedra – Lima”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
<p>Problema general ¿Cómo se relacionan el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?</p> <p>Problemas específicos PE1. ¿Cómo se relacionan la dimensión carismática – emocional y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?</p> <p>PE2. ¿Cómo se relacionan la dimensión anticipadora y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?</p> <p>PE3. ¿Cómo se relacionan la dimensión profesional – cultural y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?</p> <p>PE4. ¿Cómo se relacionan la dimensión participativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?</p> <p>PE5. ¿Cómo se relacionan la dimensión formativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?</p> <p>PE6. ¿Cómo se relacionan la dimensión administrativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación del liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>Objetivos específicos OE1. Evaluar la relación de la dimensión carismática – emocional y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>OE2. Evaluar la relación de la dimensión anticipadora y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>EO3. Evaluar la relación de la dimensión profesional – cultural y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>EO4. Evaluar la relación de la dimensión participativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>EO5. Evaluar la relación de la dimensión formativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>EO6. Evaluar la relación de la dimensión administrativa y el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p>	<p>Hipótesis general El liderazgo pedagógico directoral se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>Hipótesis específicas HE1. La dimensión carismática – emocional se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>HE2. La dimensión anticipadora se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>HE3. La dimensión profesional – cultural se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>HE4. La dimensión participativa se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>HE5. La dimensión formativa se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p> <p>HE6. La dimensión administrativa se relaciona significativamente con el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12, distrito Puente Piedra – Lima, 2018.</p>	<p>Variable independiente Liderazgo pedagógico directoral</p> <p><u>Dimensiones</u> Dimensión carismática – emocional Dimensión anticipadora Dimensión profesional – cultural Dimensión participativa Dimensión formativa Dimensión administrativa</p> <p>Variable dependiente Trabajo colaborativo</p> <p><u>Dimensiones</u> Trabajo colaborativo entre docentes Trabajo colaborativo de los padres de familia Trabajo colaborativo del equipo directivo</p>	<p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>Diseño Correlacional – descriptivo</p>  <p>M= Muestra X= El liderazgo pedagógico directoral Y= El trabajo colaborativo r= Relación</p> <p>Población y muestra Muestra censal de 54 individuos entre equipo directivo, docentes, padres de familia (APAFA)</p> <p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionarios</p>

Fuente: Elaborado por la investigadora

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Matriz de operacionalización de variable independiente: Liderazgo pedagógico directoral

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE VALOR
El liderazgo pedagógico se entiende como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa (MINEDU, 2014).	El perfil de un verdadero líder pedagógico se caracteriza por la constancia de una serie de dimensiones: carismática, emocional, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y administrativa.	Carismática – Emocional	Trato cordial	1. ¿Las relaciones entre el equipo directivo y el personal son cordiales?	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
			Valoración de méritos y habilidades	2. ¿Existe un trato horizontal y democrático con los agentes educativos?	
			Motivación	3. ¿El equipo directivo felicita el desempeño y valora el logro de cada docente?	
		Anticipadora	Planificación de estrategias y actividades	4. ¿El equipo directivo otorga estímulos a los docentes para mejorar su desempeño?	
			Anticipación de posibles problemas	5. ¿Las reuniones o actividades son coordinadas y anticipadas con tiempo a los docentes?	
			Posibles alternativas de solución	6. ¿Antes de tomar cualquier decisión, los directivos se aseguran de que estas sean las más adecuadas?	
		Profesional – Cultural	Logros de metas y objetivos educativos	7. ¿El equipo directivo siempre propone alternativas de solución ante la presencia de algún problema?	
			Disponibilidad de recursos y materiales	8. ¿En la IE se unen esfuerzos para alcanzar una meta u objetivo?	
			Consolidación de la cultura institucional	9. ¿El equipo directivo provee a los docentes de materiales y/o equipos para realizar los trabajos de manera adecuada?	
			Compromiso institucional	10. ¿El equipo directivo promueve y difunde la cultura de la institución (valores y prácticas)?	
		Participativa	Incentivar el trabajo colaborativo	11. ¿Se observa un compromiso de la comunidad educativa con la IE en todas las actividades que se realizan?	
			Participación de decisiones en conjunto	12. ¿El equipo directivo promueve y forma parte del trabajo colaborativo asignando roles y tareas en equipo?	
			Coordinación entre distintos estamentos	13. ¿Todos los miembros de la IE participan activamente en las decisiones que son llevadas al pleno?	
		Formativa	Dedicación a la propia formación	14. ¿En la IE existe coordinación fluida entre los distintos estamentos?	
			Ayuda a la formación de los colaboradores	15. ¿El equipo directivo demuestra dominio y es eficiente en su gestión?	
			Apoyo a la innovación	16. ¿El equipo directivo realiza gestiones para capacitar y/o actualizar a sus colaboradores?	
		Administrativa	Cumplimiento de actividades burocráticas	17. ¿El equipo directivo apoya propuestas de mejora, cambios e innovaciones educativas?	
			Orientación administrativa hacia los logros pedagógicos	18. ¿Los servicios administrativos que brinda la IE se relacionan con la satisfacción de los usuarios?	
				19. ¿En la IE existen normas eficaces para realizar bien las actividades administrativas?	
				20. ¿En la IE se ejecutan periódicamente proyectos innovadores propuestos por los agentes educativos?	

Fuente: Elaborado por la investigadora

Matriz de operacionalización de variable dependiente: Trabajo colaborativo

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	ESCALA DE VALOR
Proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento (Guitert y Giménez, 2000).	Dentro del trabajo colaborativo de una IE hay participantes que tienen roles claramente definidos y que contribuyen a la meta planteada. Los actores primordiales en el trabajo colaborativo de la institución son: los docentes, los padres de familia y el equipo directivo.	Trabajo colaborativo de docentes	Cumplimiento de los roles designados	1. ¿Todo el equipo docente trabaja por alcanzar la meta en común?	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
				2. ¿Existe compromiso individual del docente en el cumplimiento de su rol?	
				3. ¿Los docentes integran su trabajo individual con el trabajo en equipo?	
			Participación en la toma de decisiones	4. ¿Todos los docentes participan de manera activa en la toma de decisiones?	
				5. ¿Los integrantes del equipo de docentes toleran opiniones diferentes?	
			Estrategias para el logro de las competencias	6. ¿Los esfuerzos de los docentes, se encaminan al logro de las competencias?	
				7. ¿El equipo de docentes toma la iniciativa para proponer nuevas estrategias?	
		Trabajo colaborativo de los padres de familia	Participación en actividades institucionales	8. ¿Los PPFF participan en las actividades de planeación del trabajo en aula dirigido por los docentes?	
				9. ¿Los PPFF participan activamente en las actividades de la IE?	
				10. ¿Los PPFF se ayudan para cumplir con sus diversas funciones?	
			Comunicación constante con los docentes y directivos	11. ¿Toda actividad realizada por los PPFF en la comunidad es previamente coordinada con el equipo directivo de la IE?	
				12. ¿Los PPFF tienen canales de comunicación adecuados para dialogar con los docentes?	
				13. ¿Los PPFF se mantienen informados sobre el desempeño de sus hijos?	
				14. ¿Toda comunicación que se tiene con los PPFF se alinea a los objetivos de la IE?	
		Trabajo colaborativo del equipo directivo	Liderazgo democrático	15. ¿El equipo directivo demuestra buen trato, asertividad y empatía en su relación con la comunidad educativa?	
				16. ¿El equipo directivo asume el liderazgo en los trabajos de equipo?	
			Delegación de responsabilidades a otros actores	17. ¿El equipo directivo transfiere competencias y responsabilidades a otros actores cuando es necesario?	
				18. ¿El equipo directivo confía en las habilidades de sus colaboradores?	
			Monitoreo de la gestión pedagógica en la escuela	19. ¿El equipo directivo se apoya para supervisar y acompañar la gestión pedagógica en su IE?	
				20. ¿El equipo directivo contribuye en el logro de los resultados pedagógicos esperados y establecidos como meta?	

Fuente: Elaborado por la investigadora

Anexo 3: Matriz de instrumentos

Variable independiente: Liderazgo pedagógico directoral

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	100 %	Nº Ítems	ÍTEMS	INSTRUMENTO
El liderazgo pedagógico directoral	Carismática – Emocional	Trato cordial	20	1-4	1. ¿Las relaciones entre el equipo directivo y el personal son cordiales?	Cuestionario
		Valoración de méritos y habilidades			2. ¿Existe un trato horizontal y democrático con los agentes educativos?	
		Motivación			3. ¿El equipo directivo felicita el desempeño y valora el logro de cada docente?	
					4. ¿El equipo directivo otorga estímulos a los docentes para mejorar su desempeño?	
	Anticipadora	Planificación de estrategias y actividades	15	5-7	5. ¿Las reuniones o actividades son coordinadas y anticipadas con tiempo a los docentes?	
		Anticipación de posibles problemas			6. ¿Antes de tomar cualquier decisión, los directivos se aseguran de que estas sean las más adecuadas?	
		Posibles alternativas de solución			7. ¿El equipo directivo siempre propone alternativas de solución ante la presencia de algún problema?	
	Profesional – Cultural	Logros de metas y objetivos educativos	20	8-11	8. ¿En la IE se unen esfuerzos para alcanzar una meta u objetivo?	
		Disponibilidad de recursos y materiales			9. ¿El equipo directivo provee a los docentes de materiales y/o equipos para realizar los trabajos de manera adecuada?	
		Consolidación de la cultura institucional			10. ¿El equipo directivo promueve y difunde la cultura de la institución (valores y prácticas)?	
		Compromiso institucional			11. ¿Se observa un compromiso de la comunidad educativa con la IE en todas las actividades que se realizan?	
	Participativa	Incentivar el trabajo colaborativo	15	12-14	12. ¿El equipo directivo promueve y forma parte del trabajo colaborativo asignando roles y tareas en equipo?	
		Participación de decisiones en conjunto			13. ¿Todos los miembros de la IE participan activamente en las decisiones que son llevadas al pleno?	
		Coordinación entre distintos estamentos			14. ¿En la IE existe coordinación fluida entre los distintos estamentos?	
	Formativa	Dedicación a la propia formación	15	15-17	15. ¿El equipo directivo demuestra dominio y es eficiente en su gestión?	
		Ayuda a la formación de los colaboradores			16. ¿El equipo directivo realiza gestiones para capacitar y/o actualizar a sus colaboradores?	
		Apoyo a la innovación			17. ¿El equipo directivo apoya propuestas de mejora, cambios e innovaciones educativas?	
	Administrativa	Cumplimiento de actividades burocráticas	15	18-20	18. ¿Los servicios administrativos que brinda la IE se relacionan con la satisfacción de los usuarios?	
		Orientación administrativa hacia los logros pedagógicos			19. ¿En la IE existen normas eficaces para realizar bien las actividades administrativas?	
					20. ¿En la IE se ejecutan periódicamente proyectos innovadores propuestos por los agentes educativos?	

Fuente: Elaborado por la investigadora

Variable dependiente: Trabajo colaborativo

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	100 %	N° Ítems	ÍTEMS	INSTRUMENTO
El trabajo colaborativo	Trabajo colaborativo de docentes	Cumplimiento de los roles designados	35	1-7	1. ¿Todo el equipo docente trabaja por alcanzar la meta en común?	Cuestionario
		Participación en la toma de decisiones			2. ¿Existe compromiso individual del docente en el cumplimiento de su rol?	
		Estrategias para el logro de las competencias			3. ¿Los docentes integran su trabajo individual con el trabajo en equipo?	
					4. ¿Todos los docentes participan de manera activa en la toma de decisiones?	
					5. ¿Los integrantes del equipo de docentes toleran opiniones diferentes?	
					6. ¿Los esfuerzos de los docentes, se encaminan al logro de las competencias?	
					7. ¿El equipo de docentes toma la iniciativa para proponer nuevas estrategias?	
	Trabajo colaborativo de los padres de familia	Participación en actividades institucionales	35	8-14	8. ¿Los PPFF participan en las actividades de planeación del trabajo en aula dirigido por los docentes?	
		Comunicación constante con los docentes y directivos			9. ¿Los PPFF participan activamente en las actividades de la IE?	
					10. ¿Los PPFF se ayudan para cumplir con sus diversas funciones?	
					11. ¿Toda actividad realizada por los PPFF en la comunidad es previamente coordinada con el equipo directivo de la IE?	
					12. ¿Los PPFF tienen canales de comunicación adecuados para dialogar con los docentes?	
					13. ¿Los PPFF se mantienen informados sobre el desempeño de sus hijos?	
					14. ¿Toda comunicación que se tiene con los PPFF se alinea a los objetivos de la IE?	
	Trabajo colaborativo del equipo directivo	Liderazgo democrático	30	15-20	15. ¿El equipo directivo demuestra buen trato, asertividad y empatía en su relación con la comunidad educativa?	
		Delegación de responsabilidades a otros actores			16. ¿El equipo directivo asume el liderazgo en los trabajos de equipo?	
		Monitoreo de la gestión pedagógica en la escuela			17. ¿El equipo directivo transfiere competencias y responsabilidades a otros actores cuando es necesario?	
					18. ¿El equipo directivo confía en las habilidades de sus colaboradores?	
					19. ¿El equipo directivo se apoya para supervisar y acompañar la gestión pedagógica en su IE?	
					20. ¿El equipo directivo contribuye en el logro de los resultados pedagógicos esperados y establecidos como meta?	

Fuente: Elaborado por la investigadora

Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos

INSTRUMENTO N° 1

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL

PRESENTACIÓN

La presente encuesta pretende recopilar información referente al liderazgo pedagógico directoral en la IE Fe y Alegría N° 12. Por ello, rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario.

Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

DATOS GENERALES

1. Cargo en la IE: _____ 2. Fecha: _____

INSTRUCCIONES

Lea con atención y marca con una “X” solo una alternativa, la que usted crea conveniente. Por favor no deje ninguna respuesta sin marcar. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

ESCALA VALORATIVA				
1: NUNCA	2: CASI NUNCA	3: A VECES	4: CASI SIEMPRE	5: SIEMPRE

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL						
N°	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA				
		N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
1	Las relaciones entre el equipo directivo y el personal son cordiales.					
2	Existe un trato horizontal y democrático con los agentes educativos.					
3	El equipo directivo felicita el desempeño y valora el logro de cada docente.					
4	El equipo directivo otorga estímulos a los docentes para mejorar su desempeño.					
5	Las reuniones o actividades son coordinadas y anticipadas con tiempo a los docentes.					
6	Antes de tomar cualquier decisión, los directivos se aseguran de que estas sean las más adecuadas.					
7	El equipo directivo siempre propone alternativas de solución ante la presencia de algún problema.					
8	En la IE se unen esfuerzos para alcanzar una meta u objetivo.					
9	El equipo directivo provee a los docentes de materiales y/o equipos para realizar los trabajos de manera adecuada.					
10	El equipo directivo promueve y difunde la cultura de la institución (valores y prácticas).					
11	Se observa un compromiso de la comunidad educativa con la IE en todas las actividades que se realizan.					
12	El equipo directivo promueve y forma parte del trabajo colaborativo asignando roles y tareas en equipo.					

13	Todos los miembros de la IE participan activamente en las decisiones que son llevadas al pleno.					
14	En la IE existe coordinación fluida entre los distintos estamentos.					
15	El equipo directivo demuestra dominio y es eficiente en su gestión.					
16	El equipo directivo realiza gestiones para capacitar y/o actualizar a sus colaboradores.					
17	El equipo directivo apoya propuestas de mejora, cambios e innovaciones educativas.					
18	Los servicios administrativos que brinda la IE se relacionan con la satisfacción de los usuarios.					
19	En la IE existen normas eficaces para realizar bien las actividades administrativas.					
20	En la IE se ejecutan periódicamente proyectos innovadores propuestos por los agentes educativos.					

Fuente: Elaborado por la investigadora

INSTRUMENTO N° 2

CUESTIONARIO DE TRABAJO COLABORATIVO

PRESENTACIÓN

La presente encuesta pretende recopilar información referente al trabajo colaborativo en la IE Fe y Alegría N° 12. Por ello, rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario.

Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

DATOS GENERALES

1. Cargo en la IE: _____ 2. Fecha: _____

INSTRUCCIONES

Lea con atención y marca con una “X” solo una alternativa, la que usted crea conveniente. Por favor no deje ninguna respuesta sin marcar. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

ESCALA VALORATIVA				
1: NUNCA	2: CASI NUNCA	3: A VECES	4: CASI SIEMPRE	5: SIEMPRE

TRABAJO COLABORATIVO						
N°	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA				
		N	CN	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
	Trabajo colaborativo de docentes					
1	Todo el equipo docente trabaja por alcanzar la meta en común.					
2	Existe compromiso individual del docente en el cumplimiento de su rol.					
3	Los docentes integran su trabajo individual con el trabajo en equipo.					
4	Todos los docentes participan de manera activa en la toma de decisiones.					
5	Los integrantes del equipo de docentes toleran opiniones diferentes.					
6	Los esfuerzos de los docentes, se encaminan al logro de las competencias.					
7	El equipo de docentes toma la iniciativa para proponer nuevas estrategias.					
	Trabajo colaborativo de los padres de familia					
8	Los PPFF participan en las actividades de planeación del trabajo en aula dirigido por los docentes.					
9	Los PPFF participan activamente en las actividades de la IE.					
10	Los PPFF se ayudan para cumplir con sus diversas funciones.					
11	Toda actividad realizada por los PPFF en la comunidad es previamente coordinada con el equipo directivo de la IE.					
12	Los PPFF tienen canales de comunicación adecuados para dialogar con los docentes.					

13	Los PPFF se mantienen informados sobre el desempeño de sus hijos.					
14	Toda comunicación que se tiene con los PPFF se alinea a los objetivos de la IE.					
	Trabajo colaborativo del equipo directivo					
15	El equipo directivo demuestra buen trato, asertividad y empatía en su relación con la comunidad educativa.					
16	El equipo directivo asume el liderazgo en los trabajos de equipo.					
17	El equipo directivo transfiere competencias y responsabilidades a otros actores cuando es necesario.					
18	El equipo directivo confía en las habilidades de sus colaboradores.					
19	El equipo directivo se apoya para supervisar y acompañar la gestión pedagógica en su IE.					
20	El equipo directivo contribuye en el logro de los resultados pedagógicos esperados y establecidos como meta.					

Fuente: Elaborado por la investigadora

Anexo 5: Evidencias fotográficas

Registro fotográfico



Aplicación del instrumento al equipo directivo

Los cuatro miembros del equipo directivo respondiendo a los cuestionarios sobre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo.



Aplicación del instrumento a los docentes

Los docentes de inicial, primaria y secundaria respondiendo a los cuestionarios sobre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo.



Aplicación del instrumento a APAFA

Los padres de familia que conforman APAFA respondiendo a los cuestionarios sobre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo.

Anexo 6: Fichas de validación



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autora del Instrumento
DR. EDGAR DAMIAN NUÑEZ	UNMSM-FE-UPG	CUESTIONARIO: Liderazgo pedagógico directoral	Lic. MILAGROS ARBAÑIL BARRIENTOS (Investigadora)
Título: EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL Y EL TRABAJO COLABORATIVO DEL COLEGIO FE Y ALEGRÍA N° 12, PUENTE PIEDRA – LIMA, 2018			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					91
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					92
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					94
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					95
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					97
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					94
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					96
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					92
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					94

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Aplicable []

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

Ciudad universitaria,.....de... de 2018.	08056163		980085413
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autora del Instrumento
DR. EDGAR DAMIAN NUÑEZ	UNMSM-FE-UPG	CUESTIONARIO: Trabajo colaborativo del equipo directivo, docentes y padres de familia	Lic. MILAGROS ARBAÑIL BARRIENTOS (Investigadora)
Título: EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL Y EL TRABAJO COLABORATIVO DEL COLEGIO FE Y ALEGRÍA N° 12, PUENTE PIEDRA – LIMA, 2018			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					96
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					94
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					93
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					96
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					98
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					94
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					97
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					94
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					92

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

Ciudad universitaria,.....de... de 2018.	08056163		980085413
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autora del Instrumento
DR. ELIAS MEJIA MEJIA	UNMSM-FE-UPG	CUESTIONARIO: Liderazgo pedagógico directoral	Lic. MILAGROS ARBAÑIL BARRIENTOS (Investigadora)
Título: EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL Y EL TRABAJO COLABORATIVO DEL COLEGIO FE Y ALEGRÍA N° 12, PUENTE PIEDRA – LIMA, 2018			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					92%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					92%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					92%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					92%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					92%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					92%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					92%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					92%
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					92%

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Aplicable ☒ [X]

Aplicable después de corregir ☐ []

No aplicable ☐ []

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

92%

Ciudad universitaria,de...
de 2018.

08765345

Milagros Arbañil

9999-50-269

Lugar y fecha

DNI

Firma del Experto

Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autora del Instrumento
DR. ELIAS MEJIA MEJIA	UNMSM-FE-UPG	CUESTIONARIO: Trabajo colaborativo del equipo directivo, docentes y padres de familia	Lic. MILAGROS ARBAÑIL BARRIENTOS (Investigadora)
Título: EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL Y EL TRABAJO COLABORATIVO DEL COLEGIO FE Y ALEGRÍA N° 12, PUENTE PIEDRA – LIMA, 2018			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					90 %
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					90 %
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					92 %
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					90 %
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					92 %
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					92 %
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					92 %
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					92 %
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					92 %
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					92 %

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

92 %

Ciudad universitaria,.....de...
de 2018.

08765345

[Firma]

9999.50.269

Lugar y fecha

DNI

Firma del Experto

Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Mg. DANTE MACAZANA FERNÁNDEZ	UNMSM-FE-UPG	CUESTIONARIO: Liderazgo pedagógico directoral	Lic. MILAGROS ARBÁNIL BARRIENTOS (Investigadora)
Título: EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL Y EL TRABAJO COLABORATIVO DEL COLEGIO FE Y ALEGRÍA N° 12, PUENTE PIEDRA – LIMA, 2018			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					95
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					97
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					97
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					97
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					97
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					98
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					98
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					98
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					95

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN 96.7

Ciudad universitaria,.....de... del 2018.	40356100		996696585
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autora del Instrumento
Mg. DANTE MACAZANA FERNÁNDEZ	UNMSM-FE-UPG	CUESTIONARIO: Trabajo colaborativo del equipo directivo, docentes y padres de familia	Lic. MILAGROS ARBAÑIL BARRIENTOS (Investigadora)
Título: EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL Y EL TRABAJO COLABORATIVO DEL COLEGIO FE Y ALEGRÍA N° 12, PUENTE PIEDRA – LIMA, 2018			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					95
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					97
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					98
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					96
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					98
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					98
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					95

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Aplicable [☒]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN 96.2

Ciudad universitaria,.....de... de 2018.	40356100		996646581
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

Anexo 7: Carta a la autoridad de la IE

Lima, 13 de julio de 2018

Señora

**DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 3711 FE Y ALEGRÍA N° 12,
PUENTE PIEDRA-LIMA
PRESENTE.-**

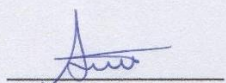
**Asunto: Aplicación de Instrumentos de
Recojo de Información.**

Milagros Arbañil Barrientos, egresada del Programa Académico de Maestría en Educación con mención Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con DNI N° 43746833; solicito a Usted se me otorgue el permiso respectivo, para realizar el recojo de información de mi proyecto de investigación de tesis de grado; titulado **"EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTORAL Y EL TRABAJO COLABORATIVO DEL COLEGIO FE Y ALEGRÍA N° 12, PUENTE PIEDRA – LIMA, 2018"**.


Para lo cual solicito a su digno despacho se me brinde las facilidades del caso para realizar la aplicación de los instrumentos de recojo de información. Participarán en esta encuesta el equipo directivo, los docentes y los padres de familia (APAFA).

Le expreso mi agradecimiento personal por la atención prestada.

Atentamente,



Firma del Maestrísta



LIC. NELLY SILVA GIRON DE CHAUQUIMANGO
DIRECTORA
I.E. FE Y ALEGRÍA N° 12